

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y REGISTROS**  
**DE CERTIFICACION JAS PARA EMPRESA EXPORTADORA DE**  
**CUYES CONGELADOS Y EMPACADOS AL VACIO**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO**  
**DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**NANCY ELIZABETH GRANDA GUERRERO**

**DIRECTOR: FABIÁN CUEVA**

**QUITO, MAYO 2012**



## **DIRECTORES E INFORMANTES**

### **DIRECTOR:**

ING. FABIÁN CUEVA

### **INFORMANTE 1:**

ING. FREDDY AREVALO

### **INFORMANTE 2:**

ING. CHRISTIAN FAJARDO

**DEDICATORIA**

A mis padres, quienes con su sabiduría, paciencia y amor abnegado han inspirado esta carrera. A ellos y a mi hermana Ivonne, quienes nunca han dejado de creer en mí y han dado vida a mis sueños. A ustedes: padre, madre y ña!.

Elizabeth Granda

## **AGRADECIMIENTOS**

Creo que nuestras metas y sueños no tendrían el mismo sentido y dirección sino son impulsados por el amor en toda su expresión.

Agradezco a todas las personas que de una u otra forma han formado parte de mi carrera universitaria: familia, amigos y profesores. Nada de esto hubiera podido ser posible sin su ayuda y amor.

Gracias a mi tutor e informantes que con su dedicación han logrado que el plan de este proyecto se concluya.

## **ÍNDICE Y CONTENIDO**

### **INTRODUCCIÓN, 1**

### **1 ANALISIS SITUACIONAL, 6**

#### **1.1 AMBIENTE EXTERNO, 6**

##### **1.1.1 Exportaciones de Ecuador a Japón, 9**

##### **1.1.2 Mercado de Cuyes: Nacional, 16**

###### **1.1.2.1 Demanda y Producción, 16**

###### **1.1.2.2 Panorama Actual de la Producción de cuy en Ecuador, 18**

###### **1.1.2.3 Panorama Nacional de la Cadena Nacional (Estructura del Mercado), 19**

##### **1.1.3 Mercado de Cuyes: Internacional, 21**

###### **1.1.3.1 Antecedentes, 21**

###### **1.1.3.2 Comercio Exterior, 22**

###### **1.1.3.3 Mercado Japonés, 23**

##### **1.1.4 Clientes, 25**

#### **1.2 AMBIENTE INTERNO: ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN ECUAEXPORT, 28**

##### **1.2.1 Ubicación, 28**

##### **1.2.2 Productos y servicios, 29**

##### **1.2.3 Misión, 29**

##### **1.2.4 Visión, 30**

##### **1.2.5 Valores Corporativos, 30**

##### **1.2.6 Política de Calidad, 31**

##### **1.2.7 Objetivos de la Institución, 31**

##### **1.2.8 Objetivos de Calidad, 32**

## 2 LINEAMIENTOS Y REQUISITOS DE EXPORTACIÓN DE CARNE DE CUY EMPACADOS AL VACÍO, 34

- 2.1 GENERALIDADES JAS, 34
  - 2.1.1 Definición JAS, 34
  - 2.1.2 Historia JAS, 36
- 2.2 PROPÓSITOS DEL SISTEMA DE CERTIFICACIÓN, 37
- 2.3 PRINCIPIOS ORGÁNICOS DE JAS, 37
- 2.4 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CERTIFICACIÓN JAS, 37
- 2.5 SELLOS JAS DE PRODUCTOS EXPORTADOS A JAPÓN, 38
- 2.6 ESTÁNDARES JAS, 39
- 2.7 CERTIFICACIÓN JAS PARA CUYES EMPACADOS AL VACÍO, 39
- 2.8 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ESTANDARIZACIÓN, 40
- 2.9 REGULACIONES Y NORMAS AMBIENTALES, RESTRICCIONES Y REQUERIMIENTOS ESPECIALES PARA EXPORTAR A JAPÓN, 42
  - 2.9.1 Requerimientos legales de exportación, 42
  - 2.9.2 Requisitos Fitosanitarios para exportar alimentos a Japón, 51
  - 2.9.3 Requisitos sanitarios y fitosanitarios específicos en alimentos congelados, 55
  - 2.9.4 Otras Regulaciones Para Alimentos Congelados, 55
- 2.10 INSPECCIONES DE LAS EXPORTACIONES, 57
  - 2.10.1 Simplificación de Exportaciones en productos alimenticios, 58
- 2.11 AUTORIDADES COMPETENTES EN JAPÓN QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN, 59
- 2.12 PROCESO DE CERTIFICACIÓN JAS, 61
  - 2.12.1 Funcionamiento, 61
  - 2.12.2 Proceso con la Agencia Certificadora, 61
  - 2.12.3 Manera de Certificar con JAS, 62

2.12.4	Pasos para obtener la certificación,	63
2.12.5	Como refleja la organización los Requisitos JAS,	64
2.12.6	Criterios Técnicos para la Certificación JAS,	66
2.12.7	Ventajas de la implementación de un sistema de calidad JAS,	66
2.12.1	Vencimiento de la Certificación JAS,	67
3	LA PRODUCCIÓN DE CUYES (BENCHMARKING),	36
3.1	OBJETIVO DEL ESTUDIO BECHMARKING,	69
3.2	IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES PARA LA INFORMACIÓN DEL BENCHMARKING Y SUS NECESIDADES Y DEFINIR LAS ÁREAS ESPECÍFICAS A LOS CUALES SE REALIZARÁ EL BENCHMARKING,	69
3.2.1	Empresas ecuatorianas a analizar,	70
3.2.2	Ranking de empresas productoras de cuyes en Perú,	70
3.2.3	Ranking de empresas productoras de cuyes en Ecuador,	71
3.2.4	Áreas en las que se realizará el Benchmarking y sus necesidades,	72
3.3	IDENTIFICAR FUENTES DE INFORMACIÓN QUE SE UTILIZARÁN PARA RECOPIRAR LA INFORMACIÓN DE BENCHMARKING,	73
3.4	RECOPIACIÓN Y OBSERVACIONES REALIZADAS EN EL ESTUDIO,	74
3.4.1	Fortalezas y Debilidades de las empresas analizadas,	78
3.4.2	Características en los Productos,	80
3.5	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL BENCHMARKING,	84
3.6	CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO DE BENCHMARKING,	90
4	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD,	69
4.1	MAPA DE PROCESOS,	93
4.2	PROPÓSITO DEL DISEÑO DEL SGC,	96
4.3	DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA PLANTA,	96
4.4	IMPORTANCIA DE LOS REGISTROS EN LOS PROCESOS DE ECUAEXPORT,	98



4.5	DISEÑO DE PROCESOS, 99
4.5.1	Etapas del Diseño de procesos de ECUAEXPORT, 99
5	ESTRUCTURA ORGÁNICA Y PLANES DE IMPLEMENTACIÓN, 101
5.1	ORGANIGRAMA, 102
5.2	CARGOS ANALIZADOS, 104
5.3	LEVANTAMIENTO DE PERFILES EN LA EMPRESA, 106
5.3.1	Objetivos Específicos del Levantamiento de perfiles, 107
5.3.2	Importancia del Levantamiento de Perfiles en ECUAEXPORT LTDA., 107
5.3.3	Metodología de recolección de datos, 108
5.3.4	Descripción de puestos de la Cadena de Valor en ECUAEXPORT LTDA., 108
5.4	PLAN DE CAPACITACIÓN, 134
5.5	PLANES DE IMPLEMENTACIÓN, 140
5.5.1	Plan de Implementación de Recursos Humanos, 142
5.5.2	Plan de Implementación de Gestión de Calidad, 145
5.5.3	Plan de Implementación de Logística, 147
5.5.4	Plan de Implementación de Comercialización, 150
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 152
6.1	CONCLUSIONES, 152
6.2	RECOMENDACIONES, 179
7.	ANEXOS, 182
8.	BIBLIOGRAFIA, 370

## RESUMEN

La producción y el procesamiento de productos orgánicos para el mercado japonés está regulado en el Estándar Agrícola Japonés, **JAS** (Japanese Agriculture Standard). Todos los productos que van a ser etiquetados como orgánico para venta en Japón deben estar etiquetados con el sello JAS Orgánico.

Para la exportación de carne de cuy empacada al vacío desde Ecuador, este país exige una certificación de calidad JAS, sustentado por requisitos y un manual de procedimientos en los procesos de crianza y producción. Este manual además de ser un requisito, en el campo práctico evita el reproceso, las deficiencias en mezclado y errores al momento del pesado de la materia prima, y así mejora la eficiencia en utilización de recursos en los procesos.

Actualmente, en el Ecuador hay una deficiencia de sistemas que aseguren que los procesos de fabricación de los productos, sean de óptima calidad. La causa principal de estos problemas radica en deficientes procesos de fabricación de productos, selección, almacenamiento, utilización de las materias primas trayendo esto como consecuencia pérdidas económicas debido a los altos costos por reproceso, inspecciones, devoluciones, y lo más crítico insatisfacción por parte de los consumidores.

El desarrollo del manual de procedimientos es una herramienta que dicta los pasos para llevar un buen sistema de procesamiento y manejo de materia prima. Y en la obtención de la certificación JAS y la administración de procesos es una pauta importante para desarrollar las bases en una organización.

Es necesario realizar un estudio donde se consolide los requisitos legales, sanitarios y de exportación para este proyecto ya que esto permitirá adoptar directrices para la implementación del sistema de calidad JAS. También es importante realizar un estudio previo de la organización y su entorno para adaptar este sistema a una microempresa como lo será ECUAEXPORT LTDA al inicio.

La mejora continua y de procesos es uno de los ejes principales para la calidad. En el estudio presente se realizará un estudio “Bechmarking” a empresas productoras de carne de cuy con el fin de identificar los procesos y mejoras para aplicarlas a la compañía, así también adoptar mejores prácticas de estas empresas y fortalecer falencias que se identifique en estas empresas.

La planta de procesamiento de carne de cuy “ECUAEXPORT LTDA” está ubicada en Riobamba, es una empresa que busca obtener la más alta calidad en sus productos (cuyes) y busca optimizar sus procesos. Actualmente cuenta con carne de cuy empacada al vacío,

producto destinado para la exportación a Japón.

La gerencia desea implementar POE, este sistema con el fin de estandarizar los procesos que forman parte de la elaboración de este producto y así garantizar a los compradores una calidad uniforme en cada producto y también ofrecer seguridad a los operarios de la planta.

Esta investigación aportará en la mejorar de la calidad en productos y líneas de procesos, ya que se implementará una sistematización de procesos de fabricación estandarizados, para garantizar a los compradores calidad uniforme, manteniendo un ambiente de confianza ya que no solo se asegura la calidad de los productos sino también la seguridad personal de los operarios de la planta.

## **INTRODUCCION**

La demanda de productos alimenticios que garanticen calidad en el mercado ha venido incrementándose con el pasar del tiempo. Esto provoca que las industrias adopten medidas que sistematicen los procesos de fabricación para garantizar que estos sean de calidad constante y poder minimizar así los costos de producción, disminuyendo riesgos de enfermedades, desperdicios y accidentes por procedimientos inadecuados o errores humanos.

El Ecuador carece de tecnología en el campo agroindustrial y especialización en el campo de crianza y producción de cuyes. Esto provoca una deficiencia en la producción y productividad. Es indispensable organizar y parametrizar ciertos aspectos técnicos en este campo. Una de las herramientas que permitirá un desarrollo y estandarización en los procesos es un manual de procedimientos

Cabe señalar que la calidad de un producto final depende de los recursos y materiales que intervienen en su elaboración, como por ejemplo: materia prima, tecnología empleada, mano de obra calificada, en fin, dichos Procedimientos Operacionales Estandarizados garantizan un buen manejo de estos recursos.

Uno de los objetivos del estudio presente es identificar los procesos para obtener carne de cuy empacada al vacío con los mejores estándares de calidad adoptando mejores prácticas de producción e implementarlas en la empresa. Para ello se realizará el Manual de procedimientos en los procesos de la cadena de valor y soporte.

Como otro de los objetivos del estudio es la realización de manuales de procedimientos que permita cumplir con uno de los requisitos de la norma JAS, ya que se pretende exportar carne de cuy empacada al vacío a Japón. Este país es uno de los países más estrictos en solicitar el cumplimiento de normas de calidad para exportar alimentos.

El capítulo 1 consta de un análisis situacional, el cual se refiere al ambiente externo (mercado, situación del país importador y del Ecuador, entre otros) y ambiente interno de la organización (misión, visión, objetivos, política de calidad). Este análisis nos permite explorar ambos ambientes y tener un panorama donde vamos a operar.

El capítulo 2 abarca los “lineamientos y requisitos de exportación de carne de cuy empacados al vacío”, este capítulo es base para conocer los requerimientos del país exportador, bases y requisitos de la Norma JAS y leyes para exportar. Esto con el fin de cubrir con las necesidades y conocer el mercado de exportación.

El capítulo 3, comprende “ La producción de cuyes (benchmarking)” el cual permite analizar otras empresas de la misma naturaleza, sus procesos, distribución física de las plantas, entre otras cosas. Esto ayuda a un mejoramiento de procesos ya que se analiza como operan estas empresas y se busca alternativas viables para implementar proceso en base a un sistema de gestión de calidad.

El capítulo 4, es la médula del estudio ya que se desarrolla el “Diseño de Sistema de Gestión de Calidad”, en este capítulo se desarrollan variables que permiten estructurar un sistema de calidad sólido, entre las cosas que contiene capítulo son los manuales de procedimientos, los cuales contienen: alcances, responsables, políticas, objetivos, flujogramas, narrativas e indicadores.

El capítulo 5 contiene la “estructura orgánica de la empresa y los planes de implementación”, esto con el fin de delinear a los recursos humanos que se requerirá y obtener un estudio más profundo de perfiles y cargos, así como también operar de manera sistemática en base a los manuales de implementación lo cual asegurará el desarrollo planificado de actividades.

Los Procedimientos Operacionales Estandarizados (POE) son la descripción y análisis de

pasos que se deben de seguir para asegurar que los procesos de fabricación de productos cumplan con estándares previamente establecidos. Con esto se busca cumplir con estándares que exigen mercados como La Unión Europea, Japón y otros países en los cuales hay un mercado potencial.

El desarrollo de un POE es la base para implementación de sistemas de calidad, así también sirve para empresas que ya cuentan con el sistema de calidad ISO y otras certificaciones, como JAS; además sirve para empresas que están interesadas en obtener este tipo de certificaciones.

El desarrollo de los manuales de procedimientos se realizará mediante la investigación y estudio de otras empresas de la misma naturaleza con el fin de mejorar procesos y detectar falencias para mejorarlas, como por ejemplo, técnicas de faenamiento, matanza, en la parte de la distribución física también se realizarán mejoras. Estos manuales se elaborarán con la metodología de levantamiento de información mediante observación y entrevista de las personas que trabajan en estas empresas e ingenieros agrónomos y visita a la embajada de Japón y Ministerio de Agricultura del Ecuador.

Los beneficios que se obtiene al implementar el sistema POE son varios, entre los cuales



el más destacado es mantener el estándar entre los productos y de esta manera asegurar la calidad. De manera directa los beneficios se contemplan en la disminución de costos ya sea por reproceso de producto o por la eliminación de un producto por mala elaboración, de la misma forma al regularizar los procesos estos analizan los procesos y ayuda a disminuir riesgos de accidentes en la planta.

## ANÁLISIS SITUACIONAL

### 1.1 AMBIENTE EXTERNO

Japón es uno de los países más exigentes en calidad y certificaciones al momento de importar. Y es aún más riguroso en el campo alimenticio. Uno de los requisitos para la obtención de certificación JAS es contar con un manual de procedimiento por parte del exportador.

Japón es un gran mercado, con 127 millones de habitantes, con una capacidad adquisitiva muy elevada (renta per cápita superior a \$32.000) y una distribución muy equitativa de la renta.

Tiene mucha influencia en el mercado del sureste asiático, dado que cuando un producto extranjero es introducido y comercializado en su difícil, complicado y exigente mercado, es significado de calidad por el resto de países asiáticos.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Cfr. MINICETUR y PROIMPERU. (2010)  
[[http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req\\_japon.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_japon.pdf)]. **Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para Exportar Alimentos a Japón Pdf**

Las mayoría de empresas extranjeras que están posicionadas en el mercado japonés desde hace tiempo, operan a través de filiales y sociedades asociadas con empresas locales (joint-venture). Las empresas extranjeras saben que por sí solas el éxito es muy difícil.

Japón es la segunda economía del planeta por el volumen de su Producto Interno Bruto (con aproximadamente un 14% del PIB producto interior bruto), el cual representa casi la tercera parte de la economía asiática. Cuenta con un mercado en el cual, para lograr ingresar, debe realizarse un trabajo sostenido y de largo plazo; labor que, puede ser largamente recompensada por los altos precios que sus ciudadanos están dispuestos a pagar por los productos que consideran de elevada calidad y que cumplen con los estándares y requisitos exigidos por la legislación nacional.<sup>2</sup>

Japón cuenta con una población de los cuales el 48.73% son mujeres y el 51.27% son hombres. Del total de la población, esta misma fuente señala que un 98.67% está compuesto por japoneses y tan sólo un 1.33% por inmigrantes. De dicha fuente se desprende que en la actualidad el 13.3% de la población está ubicada dentro del rango de edad entre 0 y 14 años, 63.9% entre 15 y 64 años, y el 22.8% es mayor de 65 años de edad, un claro indicador de la longevidad del habitante nipón, más aún considerando que el 10.8% de la población cuenta con 75 o más años de edad. Este país posee un área total de 377,835 Km y está formado por un archipiélago de cuatro islas principales: Hokkaido, Honshu, Kyushu y Shikoku y alrededor de 3,900 islas

---

<sup>2</sup> Ibidem

menores. La más grande es la isla Honshu, que representa casi el 60% de la superficie total.<sup>3</sup>

Recientemente, Japón ha firmado una serie de acuerdos bilaterales y mantiene consultas con diferentes bloques y países. Esto permite un mayor dinamismo entre el comercio exterior, beneficiando tanto a los países que han firmado estos acuerdos como a Japón.

En cuanto a las importaciones, Japón es el 5º país importador del mundo con 490,6 millones de dólares (2009 estimación), a continuación de EE. UU, Alemania, China y Francia. Importa principalmente productos de China (18.9%), EE.UU. (10,4%), Arabia Saudita (6,2 %), Emiratos Árabes Unidos (6,1%), Indonesia (4,3%) (2008). Entre los productos más importados figuran: maquinarias y equipos, combustibles, productos alimenticios, productos químicos, textiles y materias primas.

Es el mayor importador neto de productos alimenticios del mundo, habiendo mantenido una tasa de autosuficiencia alimentaria en niveles cercanos al 40%, a pesar de haberse esforzado por aumentarla al 45%, con apoyo y estímulos del gobierno. Según proyecciones oficiales realizadas a octubre de 2009 y publicadas por el Ministerio de Asuntos Internos y Comunicaciones.

---

<sup>3</sup> MINICETUR y PROIMPERU. (2010) [[http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req\\_japon.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_japon.pdf)].  
**Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para Exportar Alimentos a Japón Pdf**

### 1.1.1 Exportaciones de Ecuador a Japón

Las exportaciones de Ecuador a Japón presentan un comportamiento estable creciente durante la última década. Se han producido variaciones favorables en las exportaciones de productos tradicionales (banano, pescado, camarón, café, cacao, madera).

En la actualidad Japón constituye el octavo mercado de exportación más importante para el Ecuador captando el 2.62% de las exportaciones totales en 2003. Ecuador exportó en el 2003 una variedad de 2063 partidas arancelarias, de las cuales 89 partidas arancelarias se exportaron hacia Japón, esta última cifra equivale a 4.31% del total de partidas arancelarias.<sup>4</sup>

La escasa diversificación y concentración de las exportaciones ecuatorianas a Japón se demuestra al conocer que alrededor del 95% de las exportaciones no petroleras, pertenecen al rubro alimentos, entre los que dominan las exportaciones de banano, productos del mar -camarón, atún, langostinos, tiburón, entre otros. Otros productos de importancia son: café y elaborados de café; harina de pescado; cacao y elaborados de cacao; jugos y

---

<sup>4</sup> OBSERVATORIO IBEROAMERICANO DE LA ECONOMÍA Y LA SOCIEDAD DEL JAPÓN  
VOL 1, Editor: Juan Carlos M. Coll. [<http://www.eumed.net/rev/japon/00/jap-ecu.htm>]. **Informe sobre las relaciones comerciales Ecuador-Japón**

concentrados de frutas, etc. Dentro de las materias primas y productos industrializados, destacan las exportaciones de madera en bruto e industrializada; y, fibras de abacá.<sup>3</sup>

En el cuadro a continuación se detalla la subpartida desde el periodo de enero 1998 hasta marzo 2011 a la que pertenece la carne de cuy y sus detalles:

**TABLA 1: CONSULTA DE TOTALES POR PAÍS DE SUBPARTIDA 0208900000**

<b>SUBPARTIDA A NANDINA</b>	<b>DESCRIPCION NANDINA</b>	<b>PAIS</b>	<b>TONEL ADAS</b>	<b>FOB- DOLAR</b>	<b>% TOTAL FOB DOLAR</b>
0208900000	LAS DEMÁS	ESTADOS UNIDOS	132.43	423.46	99.81%
		OTROS PAISES Y TERRITORIOS NO DETERMINADO	0.38	0.81	0.20%
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>132.81</b>	<b>424.27</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: Elizabeth Granda

Los datos obtenidos de las exportaciones de carne de cuy se la ha realizado a través de la partida N° 0208900000, la fuente es a través de los informes estadísticos proporcionados por el Banco Central del Ecuador (BCE).

**Análisis del Tabla No1:** La mayor cantidad en porcentaje FOB Dólar de exportaciones de la subpartida N°0208900000 se realiza a EE.UU, este país concentra la mayor parte de exportaciones de carnes y despojos (99.8%). Siendo así que mercados como el nippon representan nuevos mercados y a la vez nuevos desafíos en el comercio exterior ecuatoriano.

**TABLA 2: REPORTE DE EXPORTACIONES POR SUBPARTIDA**

**NACIONAL/PAÍS DESTINO 2005**

**Subpartida Nacional :** 0208.90.00.00 CARNES Y DESPOJOS COMESTIBLES, FRESCO, REFRIGERADO O CONGELADO, EXCEPT

<b>País Destino</b>	<b>Valor FOB (Dólares)</b>	<b>Peso Neto (Kilos)</b>	<b>Peso Bruto (Kilos)</b>	<b>Porcentaje FOB</b>
US:UNITED STATES	70.172,40	10.990,94	11.805,79	99,27
ID:AGUAS INTERNACIONALES	513,97	584,1	628,58	0,72
LOS DEMAS	0	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>70.686,37</b>	<b>11.575,04</b>	<b>12.434,37</b>	<b>100</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: Elizabeth Granda

**TABLA 3: REPORTE DE EXPORTACIONES POR SUBPARTIDA**  
**NACIONAL/PAÍS DESTINO 2006**

**Subpartida Nacional : 0208.90.00.00 CARNES Y DESPOJOS COMESTIBLES, FRESCO, REFRIGERADO O CONGELADO, EXCEPT**

<b>País Destino</b>	<b>Valor FOB (Dólares)</b>	<b>Peso Neto (Kilos)</b>	<b>Peso Bruto (Kilos)</b>	<b>Porcentaje FOB</b>
US:UNITED STATES	43.642,99	6.146,28	6.807,69	99,17%
JP:JAPAN	171,55	12,5	34	0,38%
TODOS LOS PAISES	144	30	30	0,32%
AGUAS INTERNACIONALES	46,7	10	10	0,1%
LOS DEMAS	0	0	0	-
<b>TOTAL</b>	<b>44.005,24</b>	<b>6.198,78</b>	<b>6.881,69</b>	<b>100%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Elizabeth Granda

**Análisis de Tabla No2 y No3:** Hasta el año 2006 las exportaciones de carnes y despojos al Japón no han sido tan representativas como a los EE.UU.



**TABLA 4: LAS PARTIDAS MÁS REPRESENTATIVAS SUBPARTIDAS EN  
NANDINA**

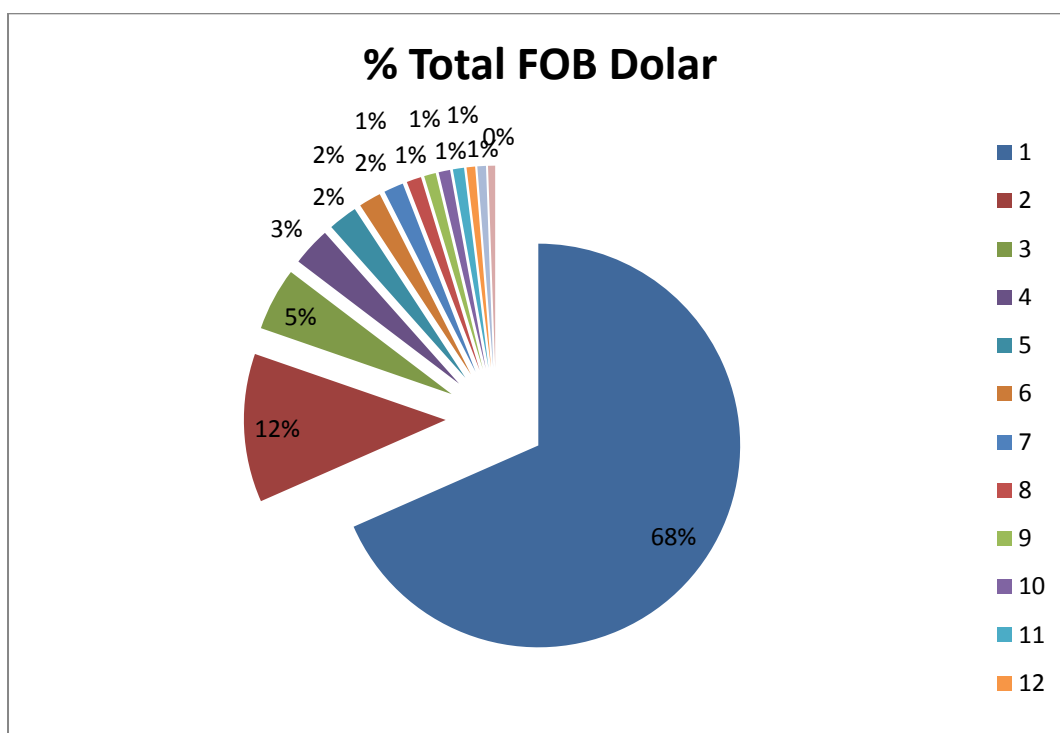
<b>SUBPARTIDA NANDINA</b>	<b>DESCRIPCION NANDINA</b>	<b>TONELADAS</b>	<b>FOB- DOLAR</b>	<b>% / TOTAL FOB- DOLAR</b>
2709000000	ACEITES CRUDOS DE PETRÓLEO O DE MINERAL BITUMINOSO	542,600.01	277,840.89	67.39%
2301201100	CON UN CONTENIDO DE GRASA SUPERIOR A 2% EN PESO	37,755.63	45,716.83	11.09%
803001200	TIPO «CAVENDISH VALERY»	47,197.43	19,339.94	4.70%
1801001900	LOS DEMÁS	3,829.43	11,862.40	2.88%
704100000	COLIFLORES Y BRÉCOLES («BROCCOLI»)	6,006.08	8,988.26	2.18%
306139900	LOS DEMÁS	684.64	6,820.73	1.66%
2101110000	EXTRACTOS, ESENCIAS Y CONCENTRADOS	833.50	6,044.83	1.47%
710809000	LAS DEMÁS	3,281.48	4,502.54	1.10%
1803100000	SIN DESGRASAR	1,060.00	3,602.39	0.88%
603900000	LOS DEMÁS	193.53	3,529.93	0.86%
303410000	ALBACORAS O ATUNES BLANCOS (THUNNUS ALALUNGA)	819.39	3,421.84	0.83%
3203001500	DE MARIGOLD (XANTÓFILA)	7.14	2,638.79	0.64%
5305001100	EN BRUTO	2,212.78	2,634.61	0.64%
603110000	ROSAS	328.64	2,184.74	0.53%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Elizabeth Granda

El 67% de las más representativas Nandinas pertenece a aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso. Esto refleja que la mayor parte de nuestras exportaciones son de petróleo.

**ILUSTRACIÓN 1: PORCENTAJE (%) FOB DÓLAR POR PARTIDAS  
EXPORTADAS A JAPÓN**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Elizabeth Granda

Según el Banco Central del Ecuador “La mayor cantidad de exportaciones a Japón son de aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso, conjuntamente con un contenido de grasa superior a 2% en peso, que representan un 78,48% del total FOB dólar de exportaciones.

En el 2008, se exportó un total de 102 millones de dólares de un total de 133 partidas.

Durante el período 2003-2008 las exportaciones dirigidas a Japón representaron el 0,82% del total de exportaciones ecuatorianas en donde los principales productos comercializados son de origen agroindustrial. El arancel promedio impuesto a los productos ecuatorianos es de 6,4%.<sup>5</sup>

Productos que más han crecido sus exportaciones durante el período 2003 – 2008

- Piedras preciosas
- Semillas oleaginosas
- Animales vivos
- Productos a base de almidón
- Productos de origen animal
- Herramientas, cubiertos, cucharas
- Óptica, fotografía, cine
- Manufacturas de paja, otros
- Prendas de vestir
- Productos industrializados de malta, almidones y féculas<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> OBSERVATORIO IBEROAMERICANO DE LA ECONOMÍA Y LA SOCIEDAD DEL JAPÓN VOL 1, Editor: Juan Carlos M. Coll. [<http://www.eumed.net/rev/japon/00/jap-ecu.htm>]. **Informe sobre las relaciones comerciales Ecuador-Japón**

<sup>5</sup> COORDINACIÓN TÉCNICA DE RELACIONES INTERNACIONALES – SENPLADES, Pdf. [[http://www.senplades.gov.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=763d8f66-2f54-42ea-83e4-95f182b68f04&groupId=18607](http://www.senplades.gov.ec/c/document_library/get_file?uuid=763d8f66-2f54-42ea-83e4-95f182b68f04&groupId=18607)]. **Informe Comercial de Japón**

## 1.1.2 Mercado de Cuyes: Nacional

### 1.1.2.1 Demanda y Producción

El mayor consumo de carne de cuy se calcula está en las zonas rurales especialmente de la región sierra ecuatoriana, donde se presume alcanzan los 2'028.000 las personas consumidores de cuy; en el área urbana se calcula en 1'092.000 los consumidores de cuy. Porcentualmente significa que el 65% de los consumidores se ubican en el área rural y el 35% se ubican en el área urbana.<sup>5</sup>

El consumo per/cápita del sector rural está en 1,41 Kg/mes, 16,90 Kg/año equivalente a un promedio de 8 cuyes al año. En el sector urbano, el consumo per/cápita está en 0,710 Kg/mes, 8,52 Kg/año equivalente a 4 cuyes P/C año.<sup>6</sup>

Actualmente, el Ecuador cuenta con un promedio constante de 21 millones de animales, los que, a su vez, debido a su constante reproducción, producen 47 millones de cuyes anuales, que son destinados a la venta. Esto representa 14 300 toneladas de producto.<sup>5</sup>

---

<sup>6</sup> Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (Iniap). Fecha de publicación del artículo: 17/Agosto/2009, [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-quiere-comer-mas-cuy-363386.html>.] **Última Hora diario de negocios, artículo de prensa.**

**TABLA 5: CUADRO DE ESTADÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN DE CUY**

<b>PRODUCCIÓN DE CUY NÚMERO DE UPA`s Y CABEZAS DE GANADO</b>		
<b>REGIONES Y PROVINCIAS</b>	<b>UNIDADES PRODUCTIVAS AGROPECUARIAS (UPAs)</b>	<b>NÚMERO DE CUYES</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>337423</b>	<b>5067049</b>
<b>REGIÓN SIERRA</b>	<b>318009</b>	<b>4804614</b>
<b>REGIÓN COSTA</b>	<b>6933</b>	<b>71969</b>
<b>RESTO *</b>	<b>12481</b>	<b>190466</b>
<b>SIERRA</b>		
AZUAY	68084	1044487
BOLÍVAR	21223	274829
CAÑAR	20146	291662
CARCHI	7038	104786
COTOPAXI	36564	498178
CHIMBORAZO	57340	812943
IMBABURA	15353	212158
LOJA	27001	342243
PICHINCHA	19741	266101
TUNGURAHUA	45518	957221
<b>REGIÓN COSTA</b>		
EL ORO	2581	27840
ESMERALDAS	192	1535
GUAYAS	1519	15479
LOS RIOS	763	7689
MANABÍ	1877	19426
<b>AMAZONIA</b>		
MORONA SANTIAGO	6369	106873
NAPO	290	3659
PASTAZA	549	9853
ZAMORA CHINCHIPE	3575	53278
SUCUMBÍOS	1118	12151
ORELLANA	336	2767
<b>REGIÓN INSULAR</b>		
GALÁPAGOS	4	17

Fuente: INEC-MAG-SICA- III CENSO NACIONAL AGROPECUARIO 2000.  
Elaborado por el Consultor: Rovayo Juan - Solucionona Consulting Group.

### 1.1.2.2 Panorama Actual de la Producción de cuy en Ecuador

La producción de cuyes no se encuentra desarrollada en el Ecuador, el problema actual es la cantidad que se produce, que está muy por debajo de lo que se requiere para exportar, pues en los últimos años de los porcentajes de exportación son mínimos a pesar de las buenas condiciones climáticas que presenta el Ecuador para desarrollar este tipo de cría, además la exportación de este producto se ha limitado debido a que en el país esta actividad se desarrolla solo por productores domésticos, los cuales al no realizar una producción en grandes volúmenes solo lo han distribuido en el mercado local.<sup>7</sup>

De la producción total de cuy en el Ecuador, el 70% está a cargo de pequeños y medianos criadores. Sin embargo, estos no cuentan con la tecnología y las condiciones necesarias para cubrir la creciente demanda que existe de estos animales a nivel nacional e internacional.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Cfr. ING. COM. GUILLERMO ISAAC CASTILLO TUMAILLE, (2009), [http://repositorio.maeug.edu.ec/bitstream/123456789/107/1/TESIS%20PRODUCCION%20DE%20CUY.pdf]. Tesis de producción de cuy (Universidad Católica de Guayaquil).

<sup>8</sup> Cfr. Última Hora diario de negocios, artículo de prensa, fecha de publicación del artículo: 17/Agosto/2009, [http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-quiere-comer-mas-cuy-363386.html].

#### 1.1.2.3 Panorama Nacional de la Cadena Nacional (Estructura del Mercado)

Actualmente el mercado forma una cadena de comercialización muy poco estructurada y se puede determinar que su organización parte desde el productor, pasa al mayorista, luego a un minorista y finalmente llega al consumidor final. Además, que esta cadena de comercialización es muy extensa y esto hace que el consumidor tenga dificultades para adquirirlo.

Hay que señalar que en el proceso de comercialización, se identifican dos instancias de mercadeo. El primero en el mercado productor rural y posteriormente en el mercado urbano de destino.

El mercado se estructura de acuerdo al tamaño de la unidad de producción. En resumen la estructura comercial en su globalidad se presenta así:

**TABLA 6: TIPO DE PRODUCTORES, PRODUCCIÓN, AGENTES  
COMERCIALES Y MERCADO DE DESTINO**

<b>TIPO DE PRODUCTOR</b>	<b>PRODUCCIÓN ( Mensual)</b>	<b>AGENTES COMERCIALES (primeros compradores)</b>	<b>MERCADO DE DESTINO</b>
Unidades familiares individuales	De 20 a 50 cuyes	-Comerciantes de feria -Acopiadores rurales	Mercado detallista
Unidades familiares asociadas	Compuestas por 20 o más familias que alcanzan en su totalidad más de 500 cuyes.	-Agentes comerciales propios. -Mayoristas rurales y urbanos. -Procesadores/ exportadores	-Mercados de cabecera. -Mercados mayoristas. -Mercados detallistas -Restaurantes y asaderos. -Mercado externo
Unidades de producción comunitarias	Centros con infraestructura mayores a 500 animales	-Agentes comerciales propios. -Mayoristas rurales y urbanos. -Procesadores/ Exportadores	-Mercados mayoristas -Restaurantes y asaderos. -Auto servicios -Mercado externo

Fuente: Estudio de la Universidad Católica de Guayaquil “Panorama de la Cadena Integral de producción y procesamiento de cuy”.

Elaborado por: Ing. Com. Guillermo Isaac Castillo Tumaille



### **1.1.3 Mercado de Cuyes: Internacional**

#### **1.1.3.1 Antecedentes**

El mercado con mayor apertura para la exportación de cuyes es EEUU, dada la población latina que reside en este país.

Como segundo se encuentra Japón. La apertura del mercado formal de consumo de carne de cuy en Japón, ha venido incrementándose en los últimos años, llegando a incrementarse notablemente a partir del 2008.

El ingreso formal de carne de cuy procesada a Japón, vía exportación- importación, está permitida, bajo ciertos requisitos. El ingreso a la Unión Europea al momento es prohibido por regulaciones sobre consumo de animales que ellos consideran como mascotas y Ley de Protección a la Fauna.

### **1.1.3.2 Comercio Exterior**

Este producto es llevado a distintos países de Europa y Estados Unidos y parte de Asia, donde son distribuidos ya sea por empresas constituidas por diversos tratos comerciales.

El Perú tiene ventajas climatológicas para la crianza de estos animales, pero Ecuador vende más esta carne a los EEUU.

El Perú es el país que más carne de cuy consume. También existe una considerable cantidad de latinos en otros continentes, lo que hace atractiva la exportación de esta carne.

Actualmente EEUU, Europa y Japón son los principales mercados internacionales de la carne de cuy, los mismos que representan una demanda creciente por la gran cantidad de latinos residentes en esos países.

Las principales características que hace a este producto atractivo en el mercado, es su alto valor proteico y poca concentración en grasas. Así también como su sabor especial y distinguido.

### 1.1.3.3 Mercado Japonés

#### **Características del Mercado Japonés**

1. Los gustos japoneses son muy originales; Casi no consumen azúcar, ni grasa. Siempre buscan nuevos productos de gran calidad.
2. En el mercado japonés hay abundantes productos. Por lo general no consumen químicos como preservantes. Prefieren productos naturales
3. La moda de productos alimenticios pasa rápido
4. Las leyes relacionadas con los alimentos son muy estrictas, como Ley Sanitaria de Productos Alimenticios, Ley de la Responsabilidad del Producto, etc.

#### **Filosofía Japonesa**

Orden de importancia de sus productos:

1.SEGURIDAD

2.CALIDAD

3.PRECIO

Una vez más, nos damos cuenta que la seguridad en los alimentos para los japoneses es prioritario, luego la calidad, y

no muy lejos de todo ello y como complemento el precio. Los japoneses forman parte de un mercado exigente.

### **Barreras de Acceso al Mercado Japonés**

- ***El idioma:*** es la primera barrera que con que nos vamos a topar; ya que el idioma japonés es uno de los idiomas más difíciles. A la hora de realizar encuentros o relaciones comerciales con empresas e intermediarios japoneses, hay que omitir la idea de que en Japón todo el mundo habla inglés. El primer contacto puede que sea vía internet (inglés) pero el resto de las conversaciones, serán con bastante seguridad en el idioma nacional.

-***Las aduanas:*** suelen ser muy estrictas a la hora de aplicar la legislación vigente, lo revisan todo y si algo no es correcto; paran su ingreso en el país, cobrando luego los gastos de almacenaje.

- ***El alto precio del transporte interior:*** con frecuencia cuesta más llevar el contenedor del puerto japonés a la dirección del cliente, que el transporte en sí, de Ecuador a Japón.

- ***La carencia de espacio para vender y almacenar:*** Japón es un país con una extensión geográfica muy reducida para su

población. Como consecuencia de ello, las empresas frecuentemente cuentan con un espacio muy limitado y, además, con un alto coste de alquiler para almacenar sus mercancías.

- ***Los altos aranceles:*** Japón es un país proteccionista; protege su producción nacional. Algunos productos ecuatorianos que se pueden importar sin ningún problema en cualquier país, en Japón está o estuvo prohibida su entrada, o sometida a grandes cargas arancelarias.

-***Las Leyes sanitarias:*** Existen otras prohibiciones para productos químicos, pesticidas, aditivos y conservantes, que no deben contenerse en los productos que se introducen en Japón. Algunos de ellos, en lo referente a productos alimentarios, son una gran barrera para frenar las importaciones de los productos extranjeros. Las aduaneras japonesas en este sentido suelen ser muy severas, sobre todo con los alimentos y los objetos que tienen relación o contacto directo con las comidas.

#### **1.1.4 Clientes**

**Consumidor:** Para los ecuatorianos el cuy es un plato apetecido, para los extranjeros es exótico y no todos se atreven a probarlo.

El consumo interno es destinado a restaurantes típicos, eventos sociales, e incluso, se envía a ecuatorianos que viven en España y EEUU. Se lo puede hacer por Courier o maletas y no hay registros.

En esos países hay demanda por la melancolía que tienen los migrantes.

En el extranjero los cuyes se consumen por ecuatorianos, porque los estadounidenses o europeos acostumbran a tener los cuyes como mascotas.

Los consumidores de cuy en general son los ecuatorianos, peruanos y bolivianos de la Sierra Andina; los cuales en gran cantidad han emigrado a España e Italia.

Aunque últimamente la carne del cuy está siendo valorada en el extranjero no solo por el público latino-andino, sino por público que no conocía de la carne del cuy y que al probarla ha tenido gran acogida, tal es el caso de los japoneses que están comenzando a comer esta sabrosa carne.

La carne de cuy se caracteriza por ser una carne rica en proteínas (20%) y a la vez pobre en grasas (7%), ofreciendo una serie de beneficios nutricionales para quien lo consume. Su bajo contenido en grasas lo hace consumible por personas que padecen de obesidad y enfermedades cardiovasculares (siempre y cuando su ingesta sea con moderación). Esto sin duda lo hace muy atractivo al consumidor oriental que presenta una dieta a base de pescado, una carne con poca grasa al igual que la del cuy. Por ende las oportunidades para el crecimiento del consumo de cuy son sostenibles. Además en Asia, aunque muchos no lo crean, ya existe consumo de roedores (la rata es consumida en muchos restaurantes asiáticos); por lo que

no existen barreras culturales fuertes que impidan la aceptación del cuy como alimento.

Japón es el único país asiático al que se le ha exportado cuyes según la data de exportaciones existente. China, sería el siguiente destino asiático para la carne del cuy, por ser el país con mayor población mundial y aquel que se perfila para ser la primera potencia en los próximos 25 años. Asimismo, no podemos dejar de mencionar otros mercados asiáticos que son muy atractivos para nuestras exportaciones, que tendrán su respectivo estudio.

**Accionistas:** Por el lado de los accionistas, ellos han aportado con capital a la compañía con el fin de que esta tenga un crecimiento sostenido y sobretodo rentabilidad. A su vez cuenta con el compromiso en todos los campos, en especial en el campo de calidad, para que esta sea efectiva en todos los ámbitos.

Por otra parte la empresa debe cumplir cabalmente con la estrategia diseñada en todos los planos. De esta manera garantizar un beneficio para todos los clientes de la empresa.

**Trabajadores:** Es uno de los clientes más importantes de la compañía. Se cumplirá a cabalidad las leyes con los trabajadores y también aportará con el crecimiento de ellos. Se mantendrá continuas capacitaciones y también se

adoptarán políticas de desarrollo de personal, tratando de incluir al personal como un cliente directo e indispensable de nuestra compañía.

**Proveedores:** Para una correcta administración se elaborarán políticas para los proveedores. Contar con proveedores que nos brinden productos de calidad es esencial para obtener resultados en calidad efectivos.

**Gobierno:** De manera directa se beneficiará al gobierno con el pago de impuestos y aranceles en las exportaciones y otros gastos.

## **1.2 AMBIENTE INTERNO: ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN ECUAEXPORT**

### **1.2.1 Ubicación**

La planta de producción de cuyes empacados al vacío está ubicada en el sector de Riobamba; la temperatura ideal para el desarrollo óptimo del cuy es 18°, este sector de la provincia de Chimborazo cuenta con las condiciones climatológicas ideales.



### **1.2.2 Productos y servicios**

La compañía ofrece como producto principal carne de cuy desfaenado empacado al vacío. El principal producto de estos animales es su carne, la cual se consume en diversos platos típicos.

La carne de cuy es utilizada como fuente importante de proteína de origen animal en la alimentación debido a que es un producto de excelente calidad, alto valor biológico, con elevado contenido de proteína y bajo contenido de grasa en comparación con otras carnes.

El peso aceptable que debe tener un cuy para comercializarlo es de 1000-1200 gr; debe cumplir ciertas especificaciones: el animal debe ser faenado técnicamente, carcasas sin cabeza, sin patas, vísceras comestibles, con empacado simple y base de termo por tener una muerte sin dolor, ser desangrado totalmente, no contar con lesiones externas.

### **1.2.3 Misión**

*La misión de la compañía fue elaborada con los accionistas mayoritarios (David Gualpa e Ivonne Granda) y cooperación de Elizabeth Granda.*

Somos una empresa exportadora de productos alimenticios ecuatorianos de calidad: EL CUY. Destacándonos por crear valor y marcar la

diferencia en todos los procesos y resultados que obtenemos. De esta manera contribuir con la sociedad, generando empleo directo e indirecto dentro de un buen ambiente de trabajo, innovación y ética.

#### **1.2.4 Visión**

*La visión de la compañía fue elaborada con los accionistas mayoritarios (David Gualpa e Ivonne Granda) y cooperación de Elizabeth Granda.*

Ser una empresa reconocida como líder en exportación de productos alimenticios ecuatorianos. Dentro de cinco años, se comercializará varios productos a diferentes países de Europa y Asia, siendo así una empresa que establezca una pasión por el ÉXITO en todo su entorno.

#### **1.2.5 Valores Corporativos**

Los valores se arraigan a nuestra cultura y principios fundamentales, son los siguientes:

- Liderazgo: la perseverancia y trabajo en equipo nos llevarán a la meta.

- Integridad: la honestidad y responsabilidad lograrán transparencia en procesos y resultados.
- Innovación: búsqueda de nuevos métodos, productos, procesos, etc.
- Calidad: “gente de calidad hace calidad”

#### **1.2.6 Política de Calidad**

ECUAEXPORT CIA LTDA., se dedica a la producción y comercialización de cuy desfaenado y empacado al vacío de la más alta calidad, buscando la completa satisfacción del cliente mediante productos que tengan el cumplimiento de: requerimientos, normas, estándares internacionales. De esta manera buscar la excelencia de nuestros productos basados en los requisitos de la “NORMA JAS” y el cumplimiento de los objetivos de calidad, mediante la mejora continua en todos los procesos de la organización.<sup>9</sup>

#### **1.2.7 Objetivos de la Institución**

a) Establecerse como la empresa líder ecuatoriana de exportación de cuy en el lapso de un año.

---

<sup>9</sup> Los requisitos de la Norma JAS se encuentran descritos en el Capítulo II

- b) Consolidarse en el mercado japonés y tener un incremento del 20% en la posición del mercado en el primer año. Fidelizar a nuestros clientes y vinculado a otros para el incremento de estos.
- c) Adecuar con más equipos de faenamiento luego del primer año, antes habiendo hecho un análisis de demanda y capacidad.
- d) Aumentar las ventas anuales en un 12%
- e) Obtener otras certificaciones de calidad para exportar a otros países de Asia, Luego del primer año.
- f) Comercializar otros productos exóticos propios del Ecuador al segundo año a países de América y Asia.
- g) Crecer sostenidamente y consolidar a la empresa en el mercado interno en el primer semestre, Aumentando las ventas internas en un 40%

#### **1.2.8 Objetivos de Calidad**

- A) Mejorar la calidad de los procesos continuamente, en constantes renovaciones, actualizaciones del entorno comercial y de calidad.
- B) Optimizar la eficiencia y eficacia de los recursos. Realizando evaluaciones semestrales de productividad en la empresa.
- C) Evaluar la satisfacción de los clientes y crecimiento de mercado en cuanto a ventas trimestralmente.
- D) Buscar las mejores prácticas en los procesos y en el desarrollo del

personal.

E) Cumplir con todas las disposiciones legales y sanitarias.

F) Proporcionar personal competente a todos los procesos.

## **LINEAMIENTOS Y REQUISITOS DE EXPORTACIÓN DE CARNE DE CUY EMPACADOS AL VACÍO**

### **1.1 GENERALIDADES JAS**

#### **1.1.1 Definición JAS**

El certificado JAS, es el certificado de producción agrícola orgánica Japonés, creado por el Ministerio Forestal, Pesquero y de Agricultura de Japón.

Es necesaria para clientes que desean exportar su producción orgánica a Japón, incluso aunque tengan certificados de otros países.

Para obtenerla y poder adherir la marca JAS a empaques o etiquetas, las empresas deben ser calificadas, en sus países de origen, por una certificadora acreditada por el gobierno japonés.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> CONTROL UNIÓN PERÚ, (2008), **Certificación JAS**, Disponible en:  
[[http://www.cuperu.com/downloads/skal/CERTIFICACION\\_JAS.pdf](http://www.cuperu.com/downloads/skal/CERTIFICACION_JAS.pdf)]

El estándar JAS requiere el así llamado proceso de "**grading**". Esta es una auditoría de calidad interna JAS que será conducida por la compañía. La compañía tiene que nominar un "grading manager" quien comprueba si los procedimientos en la compañía están implementados y satisfacen el estándar JAS.<sup>11</sup>

### 1.1.2 Historia JAS

- 1950- Se estableció la ley JAS.
- 1970- Revisión del etiquetado de ingredientes, fecha de producción, etc.
- 2000- Se hizo efectiva la regulación de JAS orgánico.
- 2006- Se enmendó el reglamento, y entrando en efecto a partir de Marzo 1, 2006.<sup>11</sup>

Desde el año 2000 Japón tiene un propio estándar para agricultura orgánica. Todos los productos exportados a Japón necesitan una certificación JAS y los productos tienen que portar el sello JAS. Puede haber excepciones de esta regla si países son reconocidos como equivalentes (Alemania).

---

<sup>11</sup> BSC SERVICIOS, 2012, CERTIFICACIÓN SEGÚN EL ESTÁNDAR JAPONÉS PARA AGRICULTURA ORGÁNICA (JAS) Disponible en: [http://www.bcs-oeko.com/sp\\_jas\\_maff.html](http://www.bcs-oeko.com/sp_jas_maff.html)

## **1.2 PROPÓSITOS DEL SISTEMA DE CERTIFICACIÓN**

El sistema de certificación tiene como propósito:

- a) Asegurar al consumidor que las prácticas de manejo orgánico se realizan de acuerdo a la norma.
- b) Establecer un estándar único y común para el etiquetado orgánico.
- c) Requerir un etiquetado apropiado- (Sello y regulación del etiquetado).
- d) Asegurar consistencia con las leyes internacionales.

## **1.3 PRINCIPIOS ORGÁNICOS DE JAS**

- a) Mejorar y mantener un sistema agrícola reciclable.
- b) Limitar el uso de agroquímicos.
- c) Mejorar la fertilidad del suelo.
- d) Reducir el efecto sobre el medio ambiente.
- e) Certificación de los procedimientos del sistema orgánico implementado.
- f) Establecer un sistema propio de etiquetado JAS e indicación orgánica.

## **1.4 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CERTIFICACIÓN JAS**

- 1) Basado en los lineamientos del Codex.
- 2) Los sistemas de producción, manufactura y reempaque son certificados por las agencias de certificación acreditadas.



- 3) Las instalaciones certificadas son responsables por el etiquetado bajo la ley JAS.
- 4) La ley JAS hace énfasis en la integridad de los sistemas de manejo del solicitante.
- 5) Los operadores deben entender que producen y manejan productos orgánicos de acuerdo a la ley JAS y que pueden estar sujetos a la suspensión o revocación de la licencia.

### **1.5 SELLOS JAS DE PRODUCTOS EXPORTADOS A JAPÓN**

Existen dos maneras de colocar el sello orgánico JAS en productos exportados a Japón:

- 1) El productor foráneo recibe la certificación JAS y coloca el sello.
- 2) El importador en Japón coloca el sello orgánico JAS en los productos certificados bajo el sistema de certificación del país exportador.

La certificación JAS puede agruparse de la siguiente manera:

- 1) Certificación JAS General.- garantiza la calidad del producto, refiriéndose a su contenido, composición o desempeño.
- 2) Certificación JAS Específica.- norma los procedimientos de producción, tales como los de alimentos orgánicos o pollos desarrollados de manera natural.

\*La empresa va a optar por obtener una certificación JAS específica.

## 1.6 ESTÁNDARES JAS

Se dividen en 4 grupos. Cada grupo abarca los estándares para un proceso/persona diferente.

- Estándares de proceso para obtener productos agrícolas orgánicos. (Notificación No. 59)
- Estándares de proceso para obtener productos agrícolas orgánicos procesados. (Notificación No. 60)
- Estándares para evaluar al procesador. (Notificación No. 818).
- Estándares para evaluar al jefe de campo. (Notificación No. 819).<sup>12</sup>

## 1.7 CERTIFICACIÓN JAS PARA CUYES EMPACADOS AL VACÍO

Para la exportación de cuyes empacados al vacío a Japón es imprescindible que los productos tengan la etiqueta JAS.

Para que un producto quede sujeto al etiquetado de calidad JAS, debe cumplir con las siguientes condiciones:

1. El producto debe ser un producto agrícola o forestal para el que se haya establecido una norma JAS o se establezca en el futuro próximo.
2. Debe ser un artículo cuya calidad el consumidor no determine con facilidad.
3. Debe ser un producto cuya calidad debe determinarse antes de la compra<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Control Unión Perú, (2008), **Certificación JAS**, Disponible en:  
[[http://www.cuperu.com/downloads/skal/CERTIFICACION\\_JAS.pdf](http://www.cuperu.com/downloads/skal/CERTIFICACION_JAS.pdf)]

Parte de los elementos generales son las etiquetas de calidad, las cuales deben incluir:

- nombre del producto;
- materias primas empleadas (incluyendo de los aditivos en alimentos);
- contenido neto; la fecha límite que se sugiere para consumir el producto;
- nombre y dirección del fabricante o vendedor, así como el nombre y dirección del importador.

“Se prohíben los términos o imágenes que puedan ser engañosos”.<sup>13</sup>

## **1.8 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ESTANDARIZACIÓN**

Cabe recalcar que la normalización como ley ha existido hace cientos de años. El hombre ha tenido la necesidad de que surja.

Los estándares con los cuales serán generados los productos y/o servicios son regulados por la Organización Internacional para la Estandarización. Son producidos en base a los siguientes principios:

- 1) Consenso: Son tenidos en cuenta los puntos de vista de todos los interesados: fabricantes, vendedores, usuarios, grupos de consumidores, laboratorios de análisis, gobiernos, especialistas y organizaciones de

---

<sup>13</sup> Revista Alimentos, 2009 - AXIOMA COMUNICACIONES Bogotá - (Cundinamarca) – Colombia, [Fecha de consulta: 12 de abril 2011].

investigación.

2) Aplicación Industrial Global: Soluciones globales para satisfacer a las industrias, empresas de servicios y a los clientes mundiales.

3) Voluntario: La estandarización internacional es conducida por el mercado y por consiguiente basada en el compromiso voluntario de todos los interesados del mercado.

***Desarrollo del Proceso:***

- Diseño
- Creación de la base experimental y documental
- Implantación
- Auditoria Interna del Sistema
- Revisión y Ajuste
- Proceso de Certificación

Las certificaciones de Calidad buscan mejorar y potenciar las relaciones entre los miembros de una organización, lo cual da como resultado aumento de capacidades y rendimiento de la organización, dando un producto de calidad.

## **1.9 REGULACIONES Y NORMAS AMBIENTALES, RESTRICCIONES Y REQUERIMIENTOS ESPECIALES PARA EXPORTAR A JAPÓN**

La producción orgánica interna en Japón es escasa debido a la dificultad de producir alimentos sin productos químicos en el período productivo cálido y húmedo. Se espera que la demanda de productos orgánicos sea siempre muy superior a la oferta interna, lo que abre la posibilidad de volúmenes considerables de importaciones.

Japón es uno de los países más exigentes en cuanto a requerimientos y normas al momento de exportar. La limitación más importante consiste en ciertos requisitos fitosanitarios exigentes. Los cuales están detallados posteriormente.

### **1.9.1 Requerimientos legales de exportación**

Para establecer los requerimientos legales para exportar a Japón se realizó visitas a la embajada de Japón y el Ministerio de Agricultura del Ecuador. El Ministerio aseguró que la embajada japonesa brindaba los parámetros de exportación. Cuando se investigó en la embajada dieron los parámetros básicos de exportación, sin embargo proporcionaron las páginas en las que se

puede encontrar en concreto los requerimientos ya que en Ecuador no existe la oficina comercial japonesa. Así que la información extraída es oficial de la página JETRO (Japan External Trade Organization), Guías de exportación de Perú y Colombia.

a) **Aranceles:**

**NOMENCLATURA ARANCELARIA**

**Partida Arancelaria N° 0208900000**

**Descripción de la partida:** *“Las demás carnes y despojos comestibles, frescos, refrigerados o congelados”*

**\*Nota explicatoria:** La carne de cuy congelada no tiene partida específica.

TABLA 7 : ESPECIFICACIONES DE LA PARTIDA ARANCELARIA

ESPECIFICACIONES DE LA PARTIDA ARANCELARIA	
<b>Sección I:</b>	ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL
<b>Capítulo 02:</b>	Carne y despojos comestibles
<b>Partida Sist. Armonizado 0208:</b>	Las demás carnes y despojos comestibles, frescos, refrigerados o congelados
<b>Sub-Partida Sist. Armoniz.:</b>	-
<b>Sub-Partida Regional 02089000 :</b>	- Los demás
<b>Código Producto Comunitario (ARIAN) 0208900000-0000:</b>	
<b>Código Producto Nacional (TNAN) 0208900000-0000-0000:</b>	
<b>Código de Producto (TNAN)</b>	0000
<b>Antidumping</b>	0 %
<b>Advalorem</b>	30 %
<b>FDI</b>	0.5 %
<b>ICE</b>	0 %
<b>IVA</b>	12 %
<b>Salvaguardia por Porcentaje</b>	0 %
<b>Salvaguardia por Valor</b>	
<b>Aplicación Salvaguardia por Valor</b>	
<b>Techo Consolidado</b>	0 %
<b>Incremento ICE</b>	0 %
<b>Unidad de Medida</b>	Kilogramo Bruto (KG)
<b>Observaciones</b>	Decreto Ejecutivo 1458, R.O. 489 s 16/12/08
<b>Es Producto Perecible</b>	SI

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Elizabeth Granda

**b) Ley de Sanidad Alimenticia/ Food Sanitation Law:**

La Ley Sanitaria de Alimentos (Food Sanitation Law)

establece los métodos de etiquetado requerido para la venta de animales congelados importados.

Para exportar a Japón, el proveedor extranjero debe entender la legislación y los complicados reglamentos relacionados con la sanidad de los alimentos en Japón. En algunos casos, los productos alimenticios que se han descargado en los muelles no han sido aceptados y se obliga al importador a regresarlos a su lugar de origen por no cumplir con los parámetros sanitarios, debido a que violan las normas sobre alimentos.

**Administración de la Sanidad de los Alimentos**

La Ley de Sanidad de Alimentos entró en vigor en 1947. Incluye todos los reglamentos relacionados con los alimentos, los aditivos para alimentos, los utensilios para comer, los recipientes de alimentos, la maquinaria para el empaque y procesamiento de los alimentos y juguetes infantiles. La ley confiere la autoridad de la administración de la salud pública al Ministerio de Salud y Bienestar. La Oficina de Salud Ambiental recae en el Ministerio de Salud y Bienestar y las Oficinas de Salud Pública que son responsables de la ejecución de la administración de la sanidad de los alimentos.

Las Oficinas de Salud Pública son responsables de la inspección de sanidad de los alimentos y del otorgamiento de licencias para negocios. El Ministerio de Salud y Bienestar se ocupa principalmente de coordinar las políticas y de la



planeación administrativa general para la sanidad de los alimentos.<sup>14</sup>

### **Perfil de la ley de Sanidad de Alimentos**

La Ley de Sanidad de Alimentos se aplica a todos los alimentos y bebidas que se consumen en Japón. Los alimentos producidos en Japón y los alimentos importados reciben el mismo trato de acuerdo con las disposiciones de la ley, cuyo objeto es la prevención de todos los riesgos para la salud ocasionados por causas biológicas, químicas o físicas, tales como envenenamiento, uso de servicio de mesa, papel de envoltura, latas, botellas y otros empaques contenedores, que pudieran ser dañinos para la salud de la misma manera que los aditivos de alimentos.

Se prohíbe generalmente, el ingreso de alimentos podridos, descoloridos, descompuestos o inmaduros.

Están prohibidos los alimentos que contienen sustancias venenosas y dañinas, los alimentos que han estado en contacto con dichas sustancias, o que se sospecha que contienen dichas sustancias.<sup>9</sup>

Se prohíbe, el ingreso de alimentos contaminados con microorganismos patógenos, o que se sospeche que sufren de dicha contaminación. Los ejemplos de estos patógenos y las enfermedades que pueden ocasionar incluyen a la fiebre tifoidea, la disentería, la fiebre paratifoidea, el cólera, la salmonelosis, enfermedades ocasionadas por el estafilococo áureo y la intoxicación con bacilo del botulismo.

Por último, están prohibidos los alimentos que pudieran ser dañinos para la salud humana debido a la contaminación con suciedad o sustancias extrañas.

Además de los lineamientos generales anteriores, hay algunas disposiciones especiales sobre la carne de los animales que sufren ciertas enfermedades, tales como la morriña, la fiebre

---

<sup>14</sup> Guía para exportar a Japón, PDF, Elaborado por: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y Proexport Colombia, [Fecha de consulta: 21 de abril 2011]. Disponible en: <http://cendoc.esan.edu.pe/paginas/infoalerta/Agroexportacion/textocompleto/japon.pdf>

aftosa, el cólera porcino, etc., o que se sospeche que se han contaminado con estas enfermedades. Por esta razón, están prohibidas las importaciones de carne, jamón, embutidos y tocino, a menos que vayan acompañadas de un certificado de salud expedido por la autoridad gubernamental del país exportador, que certifique la higiene de la carne y los productos cárnicos exportados.

Los adelantos en la ciencia han hecho posible desarrollar y comercializar alimentos y bebidas sin la adecuada garantía de seguridad. Por esta razón, el Ministerio de Salud y Bienestar está autorizado para prohibir la venta de ciertos productos alimenticios que no se ha comprobado todavía que son beneficiosos para la salud humana. El Ministerio prohibirá dichos productos alimenticios, de reciente surgimiento, cuando considere que los nuevos productos podrían representar un peligro, aunque los alimentos ya hayan sido llevados al mercado.

El Ministerio de Salud y Bienestar ha establecido normas con respecto al etiquetado de alimentos, aditivos alimenticios, aparatos y empaques. Todas las etiquetas y marcas requeridas deben estar naturalmente en idioma japonés.

En 1995, se revisaron los reglamentos para hacer valer la Ley de Sanidad de Alimentos a fin de dar cabida a la tendencia internacional en etiquetado con respecto a las fechas de expiración de los productos alimenticios. Como resultado, las fechas de es mejor si se consume “para” o “fresco hasta” se están utilizando en lugar de las fechas de fabricación (o fechas de importación para los productos importados).<sup>15</sup>

### **Examen e inspección de la carne de cuy empacada al vacío basada en ley sanitaria de alimentos**

Para la importación de cuy empacado al vacío, está sujeto a un examen e inspección basada en la ley sanitaria de alimentos, para autorizar su venta en el mercado japonés. El

---

<sup>15</sup> GUÍA PARA EXPORTAR A JAPÓN, PDF, Elaborado por: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y Proexport Colombia, [Fecha de consulta: 21 de abril 2011]. Disponible en: <http://cendoc.esan.edu.pe/paginas/infoalerta/Agroexportacion/textocompleto/japon.pdf>

propósito de esta ley es fijar los estándares de los alimentos vendidos en Japón, y cuida la salud pública. La ley incluye provisiones sobre los métodos de producción, así como estándares y criterios de aditivos y otras sustancias (incluyendo la lista de aditivos permitidos y los niveles máximos de concentración de estos aditivos).

El proceso de inspección contiene los siguientes procedimientos:

- El importador envía una Solicitud de Registro de Importación de Alimentos para los alimentos en conserva a ser importados con un conjunto de documentos a la estación de cuarentena.
- La estación de cuarentena examina el formulario de registro de importación, determina cuáles requieren de inspección sanitaria y notifica al importador de su determinación.
- Se recomienda obtener toda la información necesaria para pasar la inspección, por lo que es importante la orientación y asistencia de un importador japonés. Es preciso poner atención a esta regulación, puesto que recientemente ha habido casos de carnes que violaban las regulaciones relacionadas con los aditivos, como exceso de residuos de EDTA calcio – 2 – sodio y componentes similares.
- Para la venta de conserva de carne al consumidor, se debe presentar información describiendo el contenido del producto en la etiqueta. Las leyes que regulan este requerimiento son: Food Sanitation Law, Act Against Unjustifiable Premiums and Misleading Presentations, y Measurement Law. La información presentada deberá estar en japonés y contener lo siguiente:
  - Designación del producto
  - Peso del contenido (en gramos)
  - Tiempo de vida
  - Nombre y dirección del importador/ distribuidor
  - País de origen
  - Método de preservación.

- Información sobre cómo consumir el producto.<sup>16</sup>

**c) Ley de Medición**

Obligación de indicar peso y volumen del producto.

**d) Ley de Promoción de la Salud**

Normativa que se refiere a la información nutricional, ingredientes y calorías de los productos que debe ser incluida en las etiquetas.

**e) Ley para la Promoción de la Efectiva Utilización de los Recursos**

La ley para la promoción de la utilización efectiva de recursos establece que los empaques, embalajes y cualquier tipo de material que se utilice para proteger los productos alimenticios deberán utilizar una marca que identifique el material con el cual han sido elaborados, Esto con el objetivo de facilitar la recolección para su posterior reciclaje. Dicha marca deberá corresponder con el material utilizado.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> BLOG: ¿COMO EXPORTAR A JAPÓN?, Publicado por Rocío Chalco , martes, agosto 25, 2009, [Fecha de consulta: 11 de abril 2011]. Disponible en: <http://comoexportarajapon.blogspot.com/2009/08/medidas-no-arancelarias-japon.html>

<sup>17</sup> GUÍA PARA EXPORTAR A JAPÓN, PDF, Elaborado por: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y Proexport Colombia, [Fecha de consulta: 21 de abril 2011]. Disponible en: <http://cendoc.esan.edu.pe/paginas/infoalerta/Agroexportacion/textocompleto/japon.pdf>

## ILUSTRACIÓN 2: SELLO EMPAQUES DE MATERIALES PLÁSTICOS



**Fuente:** Guía para exportar a Japón, PDF

**Elaborado por:** Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y Proexport Colombia

### f) **Ley para la Prevención de Enfermedades Infecciosas en Animales domésticos**

#### *Perfil de la Política de Cuarentena Animal*

##### La Condición de Salud de los Animales Domésticos en Japón

Japón es uno de los pocos países libres de enfermedades animales infecciosas virulentas. Como estas enfermedades infecciosas, una vez que se introdujeran y diseminaran en el país, afectarían gravemente al sector pecuario de la nación, el gobierno japonés somete a cuarentena a los animales y productos animales que se importan del extranjero, de acuerdo con la Ley de Control de Enfermedades Infecciosas en Animales Domésticos.

##### Finalidad

La cuarentena animal está concebida para impedir que las enfermedades infecciosas, que afectan a los animales domésticos, entren a Japón por medio de animales y productos de origen animal importados del extranjero y para restringir la invasión de rabia a Japón por medio de perros importados. Las Estaciones de Cuarentena Animal, Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca, someten a los animales y a los productos de origen animal a cuarentena de acuerdo con la Ley para la Prevención de Enfermedades Infecciosas en Animales Domésticos.

### Prohibición de Importaciones

Entre las enfermedades infecciosas de los animales domésticos, la glosopedia, la rinderpest y la fiebre porcina africana, que una vez que se difundieran en Japón, dañarían gravemente al sector pecuario de la nación, están designadas por las autoridades japonesas como enfermedades específicas para prohibir las importaciones. Está prohibida la importación de animales de pezuña hendida provenientes de ciertas regiones, que es probable que difundan estas enfermedades infecciosas virulentas. Está también prohibida la carne y las vísceras de los animales, así como jamones, embutidos y tocino hechos con la carne y/o las vísceras.

Sin embargo, la carne, las vísceras, los jamones, los embutidos o el tocino sujetos a la prohibición de importación, pueden quedar exentos de dicha prohibición en el caso en que se procese el producto de acuerdo con la norma de procesamiento con calor prescrita por el Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca (que en lo sucesivo se denominará el Ministerio) en los establecimientos designados por dependencias gubernamentales apropiadas de los países exportadores como instalaciones que se ajustan a las normas aplicables establecidas por el Ministerio, o en aquellos otros establecimientos designados directamente por el Ministerio.<sup>18</sup>

#### **1.9.2 Requisitos Fitosanitarios para exportar alimentos a Japón**

Entre los requisitos fitosanitarios para exportar alimentos a Japón se encuentran:

##### **a) JAS (expuesta al inicio del capítulo)**

---

<sup>18</sup> Investigación del mercado nopal comestible, PDF, Elaborado por: Proméxico Trade and Investment, septiembre 2007, [Fecha de consulta: 17 de abril 2011, Disponible en: <http://www.sfa.gob.mx/Comercializacion/PerfilMercadoNOPALJapon.pdf>

- b) **Ley de Reciclado de Envases y Embalaje:** Cada producto, de acuerdo con sus características, requerirá de cuidados especiales, los que se inician desde los campos o crianza, debiendo tomarse desde allí todas las medidas que contribuyan a su adecuada protección y al cumplimiento de las normas internacionales requeridas.

Los aspectos más relevantes y básicos a tener en cuenta en el diseño de envases para exportar productos frescos a Japón pueden ser resumidos en los siguientes puntos:

- Prevención de deformaciones, roturas y cualquier otro tipo de daño que pudieran sufrir los productos.
- Protección contra los microorganismos, que pudieran afectar su calidad o niveles de maduración.
- Entrega de información relevante para el consumidor y facilidad de uso (trazabilidad y universalidad)
- Diseño adecuado que resalte las cualidades del producto.
- Respeto al medio ambiente, evitando dilapidar recursos naturales y brindando facilidades para el reciclaje del envase.<sup>19</sup>

- c) **Requisitos de Etiquetado:** Japón exige que los productos importados cumplan con los requisitos establecidos en la Ley de Sanidad Alimentaria, la Norma JAS y la Ley de Pesos y Medidas. La inclusión de estas normas y estándares en las etiquetas de los productos tiene por objeto no sólo proporcionar una garantía de calidad, sino también ayudar en la protección del consumidor, ya que las etiquetas deben mostrar claramente la composición de los productos y proporcionando, de este modo, la información necesaria para realizar sus compras con total seguridad.

La etiqueta deberá imprimirse de manera que la tinta empleada en las letras contraste con el color de la propia etiqueta. El tamaño de la letra debe tener como mínimo 8 puntos y ser de tipo gótico. Los aditivos de alimentos deben imprimirse en una línea por separado. Cuando la compañía que etiqueta el producto sea diferente del fabricante, la etiqueta debe mostrar el nombre de la empresa que vende y etiqueta el producto. Para los productos importados, la etiqueta debe expresar el nombre y dirección del importador. Por ejemplo, las etiquetas para espaguetis deben incluir los ingredientes (entre ellos, los sazónadores y aditivos de alimentos). Los productos de este tipo deben incluir también las instrucciones para la preparación. La propia etiqueta puede dar instrucciones breves o puede dirigir al usuario indicaciones que se incluyen en alguna otra parte del paquete. Como por lo general las

---

<sup>19</sup> Ibidem

etiquetas deben prepararse por anticipado, puede ser difícil contar con un número suficiente de etiquetas para una fecha de manufactura dada. De esta manera, se permite que los fabricantes pongan un sello en el paquete con la fecha límite, sugerida para consumir el producto.

La etiqueta debe indicar en dónde puede encontrarse la "fecha sugerida dentro de la cual debe consumirse el producto" en el paquete. La etiqueta debe incluir:

- Nombre del fabricante o importador. La etiqueta para productos importados de este tipo debe incluir también el nombre del país de origen. El Ministerio de Agricultura, Pesca y Ciencias Forestales especifica la información mínima que debe contener la etiqueta, y cualquier adición queda a criterio de los fabricantes. Así, por ejemplo, el importador puede desear incluir una descripción de la compañía que fabrica el producto en el extranjero o los usos del producto.
- Asimismo, la etiqueta debe estar en japonés y debe ser precisa, comprensible y fácilmente visible sin abrir el envase. Sin embargo, los alimentos en envases con una superficie total inferior a 30 cm<sup>2</sup> pueden omitir el etiquetado.

- Para productos frescos, la información que deberá presentar la etiqueta del producto deberá incluir:

- Denominación del producto
- Peso del contenido (en gramos)
- Fecha mínima de expiración
- Nombre y dirección del importador/distribuidor
- País de origen
- Método de preservación (para productos conservados)
- Información sobre cómo consumir el producto
- Lista de Ingredientes
- Método de almacenaje
- Los productos que fueron congelados con anterioridad y posteriormente descongelados deben utilizar la palabra "descongelado". Los productos que se cultivan deliberadamente debe utilizar la palabra "cultivado".
- Lista de aditivos.<sup>20</sup>

**d) Aditivos Alimentarios:** La Ley de Sanidad Alimentaria define en su primer capítulo a los aditivos como sustancias utilizadas

---

<sup>20</sup> Ibidem



en el proceso de fabricación alimentos o con fines de transformación o conservación de alimentos. Se incluyen, en consecuencia, aquellas sustancias que permanecen en los productos alimenticios terminados, como colorantes y preservantes, y sustancias que no siguen en los productos finales, tales como la infiltración de agentes de apoyo. En la actualidad, existe una lista de 345 aditivos designados, según lo aprobado por el Ministerio de Labor, Salud y Bienestar, en virtud del artículo 10 de la Ley de Sanidad Alimentaria. Independientemente de los procesos de designación descritos anteriormente, el ministerio ha decidido comenzar a evaluar determinados aditivos alimentarios con la intención de autorizarlos, a pesar de no haberse presentado ninguna solicitud para su utilización. Estos aditivos alimentarios son aquellos que cumplen con alguna de las normas siguientes:

- Aquellos que han pasado por evaluaciones de seguridad se han terminado por el JECFA (Comité Mixto FAO / OMS de Expertos en Aditivos Alimentarios) y cuya seguridad ha sido confirmada en un cierto nivel.
- Aquellos que se utilizan ampliamente en EEUU y países de la UE y cuya necesidad se considera alta.

\*Para obtener un mayor detalle de aditivos hay que consultar en: "Especificaciones y normas de uso de los aditivos alimentarios en Japón".

- e) ***Niveles máximos permitidos de productos químicos y contaminantes:*** El Ministerio de Labor, Salud y Bienestar, a través del Departamento de Inocuidad Alimentaria, introdujo en el 2006 un sistema de lista positiva de residuos químicos agrícolas que quedan en los alimentos. Los residuos químicos agrícolas incluyen los pesticidas, aditivos para alimentos y medicamentos veterinarios. Se establece lo siguiente:
  - Un cierto límite que no debería plantear efectos adversos para la salud, en lo sucesivo denominado "el límite uniforme"
  - Designar las sustancias que no acarrear efectos adversos para la salud, en lo sucesivo como "sustancias prohibidas".
  - Niveles máximos de sustancias químicas que pueden permanecer en los alimentos con el fin de proteger la salud pública salud y una correcta aplicación del sistema de lista positiva.
- f) **Límites Máximos de Residuos (LMR):** La Fundación para la Investigación de Productos Químicos en los Alimentos de Japón brinda una lista completa de los residuos químicos que están actualmente permitidos clasificándolos de acuerdo con

los siguientes tipos de alimentos en los que pueden estar contenidos :

- Cultivos
- Animales, incluidos los peces
- Alimentos procesados
- Aguas minerales<sup>21</sup>

### **1.9.3 Requisitos sanitarios y fitosanitarios específicos en alimentos congelados**

Los reglamentos que cubren a la sanidad de los alimentos son numerosos y complicados. Incluyen a leyes, así como a disposiciones legales de los gabinetes y ministerios, con base en las cuales se expiden también notificaciones y directivas adicionales.

La Asociación de Alimentos Congelados de Japón exige en el etiquetado la siguiente información:

- Ingredientes
- Volumen
- Presencia o ausencia de tratamiento al calor antes del congelamiento
- Requerimientos de cocina.

La diferencia de otros etiquetados radica en “Ingredientes” y “Método de Almacenaje”.

### **1.9.4 Otras Regulaciones Para Alimentos Congelados**

Además del entorno legal, también existen regulaciones voluntarias establecidas en la industria. Así, la Asociación de Alimentos Congelados ha formado sus propios estándares de calidad. Esta norma determina los procedimientos para importar animales congelados.

1) Esta ley estipula que el importador debe preparar una notificación de importación de alimentos, la cual debe ser remitida

---

<sup>21</sup> Ibidem

al Departamento de Inspección de Alimentos Importados en la oficina de cuarentena bajo la jurisdicción del puerto o aeropuerto a través del cual se importarán los productos.

2) Luego de enviada y revisada la notificación, los productos pasan por una revisión, que determina la densidad de bacteria y otros aspectos, para admitir o no el producto a ser importado.

3) Asimismo, antes de la inspección, el importador deberá solicitar la revisión de los productos por la autoridad sanitaria del país de origen. Estos resultados también serán considerados al efectuarse la inspección en el puerto o aeropuerto japonés.

4) En cuanto a la información que deberá presentar el producto, se deberá incluir:

- Nombre del producto
- Fecha de producción
- Aditivos
- Nombres y dirección del importador y vendedor
- Método de uso
- Método de almacenaje

5) La Asociación de Alimentos Congelados de Japón además exige en el etiquetado la siguiente información:

- Ingredientes
- Volumen
- Presencia o ausencia de tratamiento al calor antes del congelamiento
- Requerimientos de cocina
- País de origen

6) Asimismo, ha definido sus propios estándares de calidad, estableciendo condiciones como grados requeridos por tipo de productos, sustancias extrañas, empaquetamiento, cantidad, descripción, forma, cambio en el color al secar, sabor, textura fresca y composición.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Ibidem

## 1.10 INSPECCIONES DE LAS EXPORTACIONES

### Informe previo sobre el comercio de animales

Se requiere que cualquier persona, cuando exporte animales a Japón, informe a la Estación de Cuarentena Animal (en la oficina central en Yokohama) la categoría y el número de animales que se importarán y la fecha y lugar de su importación, dentro del período específico de tiempo antes de la fecha de importación.

No se requiere ningún informe previo para la exportación de productos de origen animal. Sin embargo, para la inspección en los puertos marítimos y los aeropuertos, es aconsejable que los importadores soliciten la inspección de importación a más tardar un día antes de que se desee la inspección, de manera de que pueda efectuarse en el día deseado.

### Documentos a anexarse en las Inspecciones

- Deben anexarse todos los certificados de salud expedidos por la autoridad reglamentadora del país de exportación. La carne debe contar con la documentación apropiada.
- Además, los informes de los resultados de las inspecciones, expedidos por organizaciones de inspección oficiales de otros países, que están registradas ante el Ministerio de Salud y Asistencia japonés, se aceptan en las estaciones de cuarentena en Japón. Sin embargo, lo anterior no incluye a los certificados de inspección con respecto a los análisis para determinar la presencia de bacterias u otras sustancias, cuya condición sanitaria pueda haber cambiado con el transcurso del tiempo.

- Después de que los productos importados llegan a Japón, el importador debe revisarlos una vez más para determinar si cumplen con los requisitos legales japoneses. Como preparación final, el importador debe confirmar que está en posesión de todas las pruebas y documentación necesarias que indiquen que sus productos cumplen con los requisitos anteriores, de manera que los procedimientos de importación puedan expeditarse de manera significativa.<sup>23</sup>

### Certificados de inspección

No puede permitirse la entrada de los artículos designados sometidos a cuarentena sin un certificado de inspección expedido por la dependencia gubernamental apropiada del país exportador, en que se declare que se halló que los artículos, mediante inspección en el país exportador, se encontraban libres de cualquier agente causante que pueda difundir enfermedades infecciosas que afecten a los animales domésticos.<sup>24</sup>

#### **1.10.1 Simplificación de Exportaciones en productos alimenticios**

Cuando se importan productos alimenticios a Japón, hay varias maneras de simplificar y acelerar los procedimientos de importación.

- 1) Debe presentarse la notificación con anterioridad a cada importación. El anterior recibe el nombre de sistema de "notificación previa".
- 2) Se emplea con relación a los productos que cumplen con ciertas condiciones y que se transportan a Japón en un plan de importación. En principio, cuando se incluye la declaración de la importación como parte de la forma de notificación de importación presentada en el momento de la primera importación, pueden omitirse las formas de notificación de importación para importaciones futuras del mismo producto, durante el período de importación planeada. Lo anterior se denomina sistema de "importación planeada".<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Ibidem

<sup>24</sup> Ing. MENACHO ARDAYA Limberg, (2009). [[http://www.ibce.org.bo/documentos/acceso\\_japon.pdf](http://www.ibce.org.bo/documentos/acceso_japon.pdf)]  
**Instituto Bolivariano de Comercio Exterior (IBCE)-Gerencia Técnica**

### 1.11 AUTORIDADES COMPETENTES EN JAPÓN QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN

Cuenta con diferentes organismos e instancias que regulan, supervisan y ejecutan su cumplimiento:

**TABLA 8: AUTORIDADES COMPETENTES EN EL PROCESO DE  
EXPORTACIÓN EN JAPÓN**

<b><u>Organismo</u></b>	<b><u>Funciones</u></b>
<b>Ministerio de Agricultura, Pesca y Ciencias</b>	Está comprometido con la administración de los asuntos relacionados con la agricultura, la silvicultura y los productos pesqueros, abarcando la producción e importación de estos productos e incluso su consumo.
<b>Ministerio de Labor, Salud y Bienestar forestales</b>	Se encarga del desarrollo de políticas que brinden seguridad y actividad a la vida diaria de las personas.
<b>Comisión para la Inocuidad Alimentaria</b>	Organización que lleva a cabo la evaluación de los alimentos consumidos en territorio japonés, y es independiente de las organizaciones de gestión de riesgos, como el Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca, y el Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar Social.

Fuente: JETRO Perú

Elaborado por: Elizabeth Granda

**TABLA 9: AUTORIDADES COMPETENTES EN EL PROCESO DE  
EXPORTACIÓN EN ECUADOR**

<b><u>Entidad</u></b>	<b><u>Funciones</u></b>
<b>Agencia ecuatoriana de aseguramiento de la calidad del Agro</b>	Se encarga de otorgar el Permiso Zoosanitario para la importación. Establece los requisitos y procedimientos para el registro sanitario, habilitación de plantas y certificado sanitario de exportación de alimentos y bebidas destinados al consumo humano
<b>Ministerio de Agricultura</b>	Se encarga del desarrollo de políticas que brinden seguridad y actividad a la vida diaria de las personas.

Fuente: Ministerio de Agricultura

Elaborado por: Elizabeth Granda

### **Herramientas que regulan la producción agrícola y agro en el Ecuador**

Las principales disposiciones son: “Normativa general para promover y regular la producción orgánica del país”, la cual consta en el Libro II, Título XV del Texto Unificado de la Legislación Secundaria del MAG; y el Reglamento de la normativa de la producción orgánica agropecuaria

En el Ecuador, en el cual constan las normas y procedimientos para la producción, transformación, empaque, etiquetado, almacenamiento, etc., de productos agropecuarios orgánicos.

## **1.12 PROCESO DE CERTIFICACIÓN JAS**

### **1.12.1 Funcionamiento**

Funciona de la siguiente manera:

- 1) Los productos deben ser producidos de acuerdo a las normas orgánicas JAS (Ejemplo: sin el uso de Transgénicos).
- 2) Antes del envío, todo producto debe llevar una Clasificación (Grading).
- 3) El personal encargado de la Clasificación y encargado de la Producción deben atender un curso sobre el sistema de certificación dado por la agencia.
- 4) Toda instalación certificada, debe tener:
  - Un sistema (PLAN) de producción.
  - Un reglamento interno
  - Un procedimiento de clasificación de los productos orgánicos.
- 5) Los productos de Finca o Proceso deben tener trazabilidad.
- 6) Las agencias registradas serán las encargadas de conducir la certificación.
- 7) Las instalaciones certificadas deben ser inspeccionadas anualmente por las agencias.

### **1.12.2 Proceso con la Agencia Certificadora**

1. Se escoge la agencia
2. Cliente llena el formato de aplicación (con alguna certificadora garantizada).
3. Solicitud y envío de Documentos
4. Se le manda al cliente los estándares JAS, específicamente los de evaluación al procesador y al jefe de campo, que son la base para la elaboración de cada uno de los manuales que se deben preparar para la certificación.
5. Clientes elaboran manuales y envían a Skal para su aprobación.
6. Agencia revisa los documentos PRE INSPECCION



7. Agencia asigna un Inspector una vez aprobados los manuales (que suele tomar más de un intento de parte del cliente), se procede a planificar la inspección, que se lleva a cabo de la misma manera que las inspecciones para las certificaciones de EU y NOP.
8. Paralelamente se pueden ir elaborando las etiquetas de los productos.
9. Se ejecuta la Inspección/ entrevista y visita de campo.
10. El inspector prepara el reporte, envía los documentos de soporte y un avance resumido digital con los datos del cliente, y se envía a Japón para su aprobación.
11. El Comité de Certificación revisa los documentos y decide
12. La agencia reporta la decisión al solicitante

Si se otorga la certificación, se le permite al solicitante etiquetar los productos como orgánicos y colocar el Sello JAS.<sup>25</sup>

### 1.12.3 Manera de Certificar con JAS

Para obtener este certificado hay que cumplir con los estándares: **JAS - "Japanese Agricultural Standards"** y ser certificado por una certificadora acreditada por el gobierno Japonés (MAFF), como lo es Control Union Certifications (Skal International). Una vez aprobada la certificación, se debe usar el símbolo JAS en los productos.

---

<sup>25</sup> Lebi Perez, Sistema de Certificación JAS Características, [http://www.ocia.org/ResourceCenter/TrainingJAS/Jas%20Training%20Documents/3%20%20JAS%20Características%20Sistema%20de%20Certificación.pdf]. OCIA International, Inc. Servicios de Entrenamiento

### ILUSTRACIÓN 3: SÍMBOLO JAS



Fuente: Sistema de Certificación JAS Características  
Elaborado por: Lebi Perez

#### 1.12.4 Pasos para obtener la certificación

De acuerdo con los Estándares JAS de Producción Orgánica: se debe cumplir con los siguientes puntos:

1. El operador debe HABER ESCRITO los Procedimientos Operacionales Estándar (SOPs) en su lugar de operación, considerando todos los detalles de producción, control de calidad y etiquetado.
2. El operador debe probar la existencia de una verificación interna DOCUMENTADA, de cada uno de los lotes producidos en conformidad con los estándares orgánicos y los respectivos SOPs. Esto es lo que se entiende en la legislación Japonesa como “GRADING SYSTEM” (sistema de auditoría o verificación). Esto significa que la persona a cargo de este sistema, chequea que cada uno de los lotes respectivos que han seguido los lineamientos generales de los SOPs. El resultado de esta verificación debe ser escrito formalmente para tener un PERMISO PREVIO QUE AUTORICE EL USO DEL SELLO JAS.

### **1.12.5 Como refleja la organización los Requisitos JAS**

El régimen de la certificación orgánica JAS se basa en las directrices de las normas internacionales Codex (Código de Alimentos). A continuación la enumeración de requisitos para la certificación JAS comparándolos como la empresa los cumple.

**TABLA 10: MATRIZ DE LOS REQUISITOS PARA CERTIFICARSE  
COMO JAS COMPARANDO CON LOS PUNTOS QUE CUMPLE LA  
EMPRESA**

<b>REQUISITOS PARA CERTIFICARSE COMO JAS</b>	<b>REALIDAD DE LA COMPANIA</b>
Deben producirse según las normas JAS (prohibición de productos genéticamente modificados, etc.)	Se garantizará que los productos sean orgánicos mediante registros, muestras de laboratorio y controlando en proceso desde la compra de insumos y suministro de los mismos
Por cada lote de producción debe realizarse la calificación (inspección del proceso de producción para verificar que esté de acuerdo con las normas JAS).	Se realizarán auditorías internas y externas de calidad periódicamente
Los responsables de la producción y fabricación y los encargados de calificación deben aprobar los cursos dictados por el organismo de certificación registrado	Capacitaciones continuas y seguimiento de la aprobación y aplicación de las capacitaciones
Los establecimientos que reciban la certificación, deben disponer de los reglamentos relacionados con el control de producción y fabricación y de la calificación.	La empresa ya cuenta con manuales de procedimientos de: producción, crianza y otros procesos soportes
Debe posibilitar el seguimiento de la auditoría. (Debe posibilitar la verificación retroactiva desde las cosechas y productos hasta las informaciones sobre las semillas, detalles de los registros de las tareas, de producción, etc.)	La empresa manejará registros en físicos y bases de datos en todos los procesos. Una de las herramientas más efectivas y certeras será el manejo de trazabilidad de los animales para así darles un seguimiento continuo y facilitar a las auditorías
Debe ser un sistema inspeccionado y certificado por un tercero que es el organismo de certificación registrado.	N/A
Los establecimientos que hayan recibido la certificación por el organismo de certificación registrado, deben someterse anualmente a la verificación de tal organismo. Además, existe la posibilidad de que sea investigado por el Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca.	N/A

Fuente: JETRO

Elaborado por: Elizabeth Granda

### **1.12.6 Criterios Técnicos para la Certificación JAS**

- A) El solicitante debe designar a una persona a cargo de los procedimientos.
- B) Utilizar Manuales especificando los procedimientos específicos para la Producción, Proceso, Manejo y Clasificación.

### **1.12.7 Ventajas de la implementación de un sistema de calidad JAS**

La naturaleza del negocio es de tipo agropecuario, y las normas JAS es una de las certificaciones que se centran específicamente en la rama agro. Por tal motivo brinda parámetros acorde con ECUAEXPORT LTDA.

- a) Establecer en los productos “orgánicos” se establezcan las normas claras para no causar confusiones entre los consumidores
- b) Debe evitarse la venta descontrolada de productos adulterados. Y a través de los requisitos rigurosos que establece el JAS se puede controlar este punto.

Teniendo en consideración que el régimen JAS es un sistema puesto en práctica conforme a las leyes del Japón, no se

permitirá la indicación de “orgánico” en los productos adulterados.

- c) Controla de manera rigurosa la trazabilidad de los productos, garantizando su calidad.
- d) Las inspecciones de calidad poseen estrategias y un esquema diseñado para cada proceso y ejecutor.

### **1.2.1 Vencimiento de la Certificación JAS**

Una vez recibida la certificación JAS, esta permanece válida, al menos que sea cancelada. Sin embargo, el operador debe ser inspeccionado anualmente.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Instructivo de Mayacert para Certificación JAS, disponible en: [<http://cafe.red-des.org/uploads/media/instructivo-mayacer-certificacion-jas.pdf>]

## **LA PRODUCCIÓN DE CUYES (BENCHMARKING)**

Para el estudio de Benchmarking se han analizado las principales empresas productoras y destacadas en la producción de carne de cuy donde se buscó obtener información lo más detallada posible.

Aun así, cabe señalar que las empresas privadas no comparten información con terceros, por ejemplo una de las empresas fue Andeancuy, la cual se negó a brindar el acceso a la planta e información para este análisis, sin embargo pudimos obtener por medio de un egresado del IASA (quien ha visitado esta planta) datos valiosos para el informe. También podemos mencionar que la información obtenida de Fundamyf fue muy limitada, sin embargo, de ambas fuentes se ha obtenido la mayor cantidad de información posible.

### **3.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO BECHMARKING**

Analizar y mejorar procesos de productos con las empresas más importantes del sector, comparando las mejores prácticas; cómo lo hacen, de qué forma lo hacen, con qué personas, qué tipo de problemas tiene, y así acoplar prácticas que sean de utilidad para poder desarrollar mejor los procesos propios. Este mediante una visita en la cual se analizará sus líneas de producción y áreas administrativas.

### **3.2 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES PARA LA INFORMACIÓN DEL BENCHMARKING Y SUS NECESIDADES Y DEFINIR LAS ÁREAS ESPECÍFICAS A LOS CUALES SE REALIZARÁ EL BENCHMARKING**

Es importante identificar los clientes con los cuales se realizará el estudio, ya que es la base para obtener mejores prácticas en los procesos y otros puntos importantes. Cabe destacarse que las empresas líderes en producción de cuy se encuentran en el Perú. Sin embargo en Ecuador existen empresas que están desarrollándose en el ámbito de la tecnología y son un ejemplo importante para este estudio.



### 3.2.1 Empresas ecuatorianas a analizar

El estudio de benchmarking a realizarse es de tipo competitivo, por lo que se han seleccionado las empresas operativas exitosas del sector productor de cuyes en Ecuador. En cuanto a las empresas peruanas enviaron mediante correo electrónico manuales, foros y links de sumo interés que han servido como base para el desarrollo de procesos.

**TABLA 11: EMPRESAS ECUATORIANAS A ANALIZAR PARA EL ESTUDIO DE BENCHMARKING**

Empresa	Ubicación	Actividad
Fundamyf	Riobamba	Crianza, Faenamiento y Exportación de cuyes a Japón
Andeancuy	Cotopaxi	Crianza, faenamiento, comercialización y exportación de cuyes.

Fuente: Ing. Lucía Gavilánes, Cámara de Comercio de Quito

Elaborado por: Elizabeth Granda

### 3.2.2 Ranking de empresas productoras de cuyes en Perú

1) The Green Farmer S.A.C. que exportó la cantidad de US\$ 32 mil 928 representando el 69% del total de los envíos.

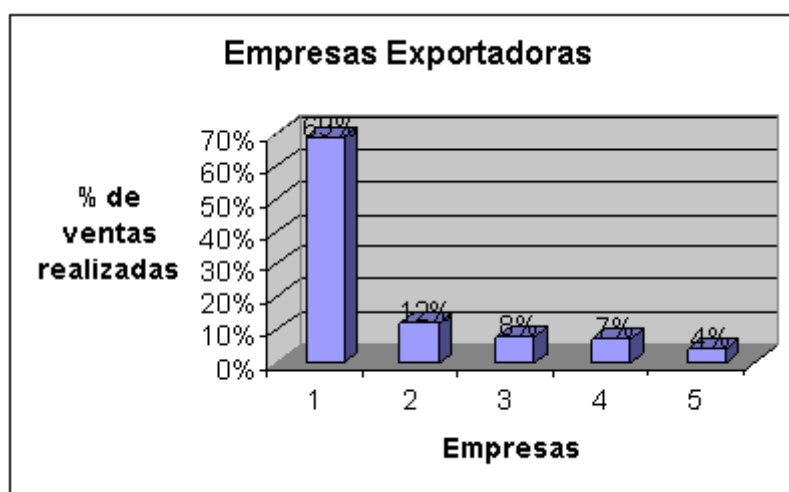
2) Servicios Generales del Sur S.A.C. con ventas del valor de US\$ 5 mil 677, concentrando el 12% de lo exportado.

3) Andes Enterprises S.A.C. con US\$ 4 mil 023, representando el 8%.

4) Keru Fish E.I.L. con US\$ 3 mil 130, representando el 7%.

5) Jaks Corp. S.A.C. con US\$ 2 mil 289, representando el 4%.

#### ILUSTRACIÓN 4: RANKING DE EMPRESAS PRODUCTORAS DE CUYES EN PERÚ



Fuente: ADEX  
Elaborado por: ADEX

#### 3.2.3 Ranking de empresas productoras de cuyes en Ecuador

a) Super Cuy.- Ubicada en Tungurahua, producción y venta directa de cuy

- b) Marevi.- Ubicados en el Carchi, Dedicados a la crianza, producción y comercialización de cuyes, con altas medidas de salud y seguridad.
- c) Andeancuy.- Ubicados en la provincia de Cotopaxi, Crianza y comercialización de cuyes para la exportación.
- d) Agropan.- Ubicada en Cotopaxi, microempresa ubicada en la ciudad de El Corazón-Cantón Pagua. Crianza y comercialización de cuyes.
- e) Criadero de cuy Maiquez- Ubicado en Tungurahua-Ambato, finca integral que dispone de criadero de cuyes (cobayos) seleccionados para comercialización externa e interna.

#### **3.2.4 Áreas en las que se realizará el Benchmarking y sus necesidades.**

Es sumamente importante definir las áreas en las que se realizará el estudio, porque de estas depende el desarrollo y enfoque del estudio.

Los puntos a analizar son los siguientes:

**TABLA 12: PUNTOS DE ANÁLISIS PARA EL ESTUDIO**

<b>Puntos de Análisis</b>
Puntos fuertes y oportunidades de mejora en el proceso de faenamiento.
Resultados de las empresas en cuanto a producción comparados con las mejores empresas
Políticas de Administración
Políticas con el talento humano
Punto de vista de los empleados
Distribución de la planta
Mejores prácticas en la crianza, comercialización y faenamiento del animal

Fuente: Ing. Juan Francisco Vásconez

Elaborado por: Elizabeth Granda

### **3.3 IDENTIFICAR FUENTES DE INFORMACIÓN QUE SE UTILIZARÁN PARA RECOPIRAR LA INFORMACIÓN DE BENCHMARKING.**

Las fuentes de información que se utilizarán para la recopilación de datos es de suma importancia y se obtendrán de siguientes fuentes:

- Información del dominio público.- Banco Central del Ecuador, Cámara de Comercio de Quito (por medio de ellos se obtuvo información de Fundamyf), datos obtenidos a través de la embajada de Japón.
- Búsqueda e investigaciones originales.- La información extraída mediante cuestionario directo a Ingenieros Agrónomos del IASA (Universidad Ejercito-Universidad Agraria del Ecuador) y de un egresado del IASA que visitó la planta (Juan Francisco Vásconez).

Las entrevistas fueron estructuradas desde el planteamiento de objetivo y el cuerpo de la información, para tratar de obtener información consistente.

### **3.4 RECOPIACIÓN Y OBSERVACIONES REALIZADAS EN EL ESTUDIO**

La siguiente tabla muestra las diferencias en puntos específicos entre las dos empresas analizadas en cuanto al contenido del producto como la operatividad.

**TABLA 13: TABLA COMPARATIVA DE CONTENIDOS Y OPERATIVIDAD DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS**

<b>Contenido productos</b>	<b>Fundamyf</b>	<b>Andeancuy</b>
<b>CONTENIDOS</b>		
Información Institucional	Medio	Medio
Información diferenciada	Bajo	Bajo
Información de productos/servicios de soporte al cliente	Bajo	Medio
<b>OPERATIVIDAD</b>		
Soporte al cliente nuevo de la empresa	Alta	Alta
Soporte como cliente online (exterior) de la empresa	Alta	Alta
Capacitación constante del SGC a los colaboradores	Alta	Alta
Capacitaciones varias al personal	Media	Media
Auditorias internas y externas	Alta	Media
Operaciones de crianza en base a SGC	Media	Baja
Operaciones de faenamiento en base a SGC	Media	Media
Operaciones de comercialización en base a SGC	Alta	Alta
Exportaciones en el plazo establecido	Alta	Alta

Fuente: Ing. Juan Francisco Vásquez

Elaborado por: Elizabeth Granda

## **CONTENIDOS**

Las empresas analizadas coinciden en ofrecer información de manera informal a sus colaboradores, dando pautas de un panorama MEDIO en cuanto a contenido, el cual revela información institucional planteada, tales como: políticas, misión, visión, entre otros.

- Precisamente su interés por ofrecer un SGC diferenciador obliga a

la información institucional a ser sustentada bajo características estrictamente alineadas a un sistema de calidad.

- La información es compartida con el personal en todas las áreas para su completo entendimiento. Pero a nivel de las páginas webs y otros medios en red hay poca información sobre la empresa como por ejemplo la ausencia de información institucional a nivel de: historia, evolución, alianzas, resultados. Esta información se considera fundamental en las webs, ya que los clientes externos solo obtienen información a través del Internet, ya que ayuda a generar confianza en los clientes, y sobre todo, en los potenciales clientes.

No ocurre lo mismo con la información diferenciada, las empresas carecen internamente de esta información y consecuentemente en la red tampoco existe esta información como son: resultados de operaciones, inversiones. Esto podría generar desconfianza en algunos clientes.

En cuanto a la Información de productos/servicios de soporte al cliente, Fundamyf no ofrece mucha información a sus clientes. Lo contrario ocurre en Andeancuy, ofrece soporte online a sus clientes y están en constante comunicación mediante la red. Su interés transaccional online, les obliga a facilitar su información relativa a envíos, seguridad/privacidad de los datos personales introducidos por el usuario/cliente, estatus de órdenes de compra, etc.

## **OPERATIVIDAD**

En cuanto al Soporte al cliente nuevo de la empresa, ambas empresas tienen un excelente soporte y operatividad eficiente, ya que como son clientes internacionales y/o nuevos, necesitan más atención e identificación con el nuevo proveedor.

Por ser empresas que exportan a mercados exigentes, uno de los requisitos es obtener una certificación de calidad, por ende en ambas empresas debe existir capacitación constante del SGC a los colaboradores.

Las capacitaciones al personal en ambas compañías son periódicas, sin embargo necesitan ser fortalecidas algunas áreas, esto más específicamente en el área administrativa.

En el caso de las Auditorias internas y externas en Fundamyl se ha calificado como alta ya que por mantener la calidad y como estricta política se las realizan frecuentemente. En cambio, en Andeancuy se las realiza de forma periódica, máximo lo que establece la ley y para mantener la certificación.

En los procesos de crianza en base a SGC, Fundamyl tiene una operatividad media, ya que opera rigurosamente en base a los lineamientos establecidos para la certificación de calidad, tienen buenas



evaluaciones en las auditorias, pero sin embargo la tasa de mortalidad en los cuyes es alta, ya que en la máxima para este animal debe ser el 8%. Por su lado Andeancuy, tiene una denominación baja, aunque brinde capacitaciones constantes a los abastecedores y criaderos de cuyes, la crianza aún es doméstica y rústica en algunas zonas, por lo que la calidad del cuy en algunos lugares no son alineados en base a los parámetros internacionales.

Las operaciones de faenamiento cumplen con los estándares establecidos. A ambas compañías se las ha calificado como media ya que aún deben mejorar en puntos como: distribución de la planta, mejora de procesos de faenamiento, sin embargo estos son puntos que pueden ser mejorados y no son críticos.

Las operaciones de comercialización y de exportaciones son de calificación alta en ambas empresas, ya que tienen un cumplimiento en los envíos, a la vez que cuentan con distribuidores confiables y han contratado a las empresas más exitosas para hacer esta labor, así como también influye que la carne de cuy debe ser enviada en los días previstos.

### **3.4.1 Fortalezas y Debilidades de las empresas analizadas**

A continuación, se presenta una descripción de los puntos

analizados de las empresas:

**TABLA 14: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS EN LAS QUE SE BASA EL ESTUDIO**

<b>Empresa</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Fundamyf	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contar con un sólido sistema de gestión de calidad en cuanto a proveedores.</li> <li>-Maneja sus operaciones en base a redes informáticas y cuenta con un buen soporte en ellas.</li> <li>-Mantienen alianzas estratégicas con proveedores y otras empresas peruanas que exportan a otros países el cuy.</li> <li>-Tiene un excelente servicio de transaccionalidad online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No cuentan con un departamento o persona encargada de innovación y desarrollo del producto.</li> <li>-Alto costo en la alimentación de los cuyes ya que no cuenta con plantaciones de alfalfa y mora propias y es uno de los principales productos con los que alimentan a los animales. La tasa de mortalidad en los cuyes en promedio es del 12%.</li> </ul>
Andeancuy	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crecimiento sostenido con las comunidades de Cotopaxi para la crianza del cuy.</li> <li>-Capacitaciones continuas a los criadores</li> <li>-Variedad de servicios en cuanto a atención al cliente, como chat de atención al cliente y de ayuda sobre productos y operativa de logística online</li> <li>-Crear un valor agregado del cliente por medio de evaluaciones permanentes, con el fin de la satisfacción del mismo</li> <li>-Tienen asesoría externa, lo cual es de gran beneficio en los procesos y valor agregado del producto final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de Alianzas estratégicas a nivel corporativo.</li> <li>-La planta cuenta con un área mal distribuida que hace que la operación de última inspección al traslado del cuarto frío se demore más.</li> <li>-El proceso de pelado es muy demoroso ya que es 100% manual.</li> </ul>

Elaborado por: Elizabeth Granda

### 3.4.2 Características en los Productos

#### **Datos del Producto**

Todas las etiquetas de los productos están diseñadas con el idioma de los países a los que van a ser exportados.

Algunos productos que van a ser exportados a distintos países también están en inglés.

Solamente Fundamyf hace referencia en la etiqueta de los beneficios que ofrecen sus productos. Como por ejemplo los porcentajes de grasa, proteína y otras propiedades comparadas con otras carnes.

#### **Posicionamiento del Producto**

- **Descripción del Posicionamiento:** En las fuentes como la Cámara de Comercio y entrevistas, las empresas se posicionan como “las primeras del mercado, las más importantes, las más tecnificadas”. Sin embargo los análisis y visitas permiten hacer ciertas diferencias entre unas y otras:

-Fundamyf consta en la Cámara de Comercio como única empresa que exporta cuyes a Japón (dato hasta mayo 2011).

Consta como una de las empresas más sobresalientes del sector.

-Andeancuy, es una empresa muy conocida en el sector de operación, ya que también trabaja asociativamente con comunidades cercanas. Es una empresa posicionada en la provincia de Cotopaxi en cuanto a crianza, aún falta ganar mercado en la comercialización. Los distribuidores son empresas reconocidas en el medio, en Chile es una de las empresas más destacadas.

- **Público Objetivo:** Por motivos de seguridad la información es confidencial y compartida con la gente que administra esta información. Las visitas a la planta también son restringidas para el público. Aunque también tienen cierta información reservada que la comparten con colectivos diferenciados: como particulares con justificación, clientes on-line, empresas, instituciones que son indispensables para su crecimiento como empresas del estado o auditoras.

### **Valor agregado**

Andeancuy es una empresa que siempre está a la vanguardia con los productos y servicios que ofrece ya que tiene asesoría externa de sus distribuidores y carriers, lo cual le permite ofrecer una variedad en la presentación del producto, esto depende del país al que se va a exportar.

Fundamyf tiene interés en prestar servicios para facilitar la transaccionalidad online y dar un mejor soporte y servicio al cliente japonés, atiende a sus clientes las 24 horas en sus oficinas desde Quito, asesoramiento de sus productos y servicios. Para ello cuenta con un sistema desarrollado exclusivamente para esta empresa, donde los clientes ingresan con un usuario y contraseña exclusivos y la información es compartida en base a este sistema.

### **Publicidad del Producto**

Al no ser distribuidores directos, la publicidad no depende directamente de ellos, pero las empresas a los que ellos distribuyen utilizan diferentes medios para promocionar los productos para el consumidor final.

### **Maquinaria de Faenamiento**

Es importante incluir en el análisis de Benchmarking, una diferencia y comentarios sobre lo observado en las maquinarias.

Ambas empresas manifestaron que la adquisición de máquinas debe ser con proveedores certificados ya que no son tan comunes

este tipo de máquinas en el país y eso es objeto de su escasa importación y en algunos casos adulteración de piezas.

También es notorio que es importante contar con un especialista en las máquinas de faenamiento, dado que cualquier novedad que presentaren las máquinas no debe paralizar la producción.

Fundamyf cuenta en su planta de faenamiento con Procedimientos Operacionales Estandarizados, en cuya planta de producción se han desarrollado mantención preventiva o correctiva de las instalaciones, máquinas y equipos. Los registros que lleva esta empresa, son rigurosos y las acciones efectuadas deben registrarse en base a un sistema manejado por el técnico de operaciones. Así también en el proceso de empacado al vacío.

Lo observado en maquinaria en Andeancuy, es que los equipos y maquinaria de empacado al vacío y refrigeración efectúan un tratamiento térmico por el frío sobre el alimento. También cuentan con dispositivos que permiten la vigilancia de las condiciones del tratamiento, la temperatura y el tiempo, ubicados en lugares accesibles y visibles.

Todos los equipos y maquinarias se mantienen en buen estado de limpieza y funcionamiento de manera que no constituyen un foco de contaminación para los productos.

En la visita a la planta se identificaron en los procesos de producción y empaque al vacío la forma en que se realizaban estas actividades.

Comparando las operaciones de ambas empresas, lo encontrado fue lo siguiente:

**TABLA 15: LISTADO DE OPERACIONES Y COMO SE EFECTÚAN**

	Fundamyf	Andeancuy
Operacion	Metodo	
Recepción y pesaje	semimanual	semimanual
Inmovilización y Aturdimiento	manual	semimanual
Sacrificio	manual	semimanual
Escaldado, pelado y raspado	semimanual	semimanual
Corte de la Cabeza (Degüello)	semimanual	manual
Desangrado	manual	manual
Abertura de la Canal	semimanual	manual
Evisceración	manual	manual
Lavado	semimanual	manual
Oreado	manual	manual
Empacado	semimanual	semimanual
Refrigeración	semimanual	semimanual
Inspección Sanitaria	manual	manual
Transporte y Manipuleo	semimanual	semimanual

Elaborado por: Elizabeth Granda

### 3.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL BENCHMARKING

Este análisis permite comprender la importancia de un estudio en el enfoque a procesos y temas relacionados comparados con empresas que realizan la

misma actividad. Considerando este análisis como una pauta para el crecimiento de la empresa en los niveles más importantes de acción.

Se obtuvo varias directrices en procesos, mediante la aplicación de un benchmarking comparativo de cada una de las empresas exitosas.

Se tomaron en cuenta dos empresas en las cuales se analizó cada uno de los procesos que intervienen en la producción, y otros puntos ya descritos. Posteriormente se diseñó la estrategia y los procesos para ECUAEXPORT LTDA., basados en estos puntos.

Se encontraron cerca de 5 estrategias operativas que permitieron un análisis profundo y un diseño de procesos sumamente amplio en opciones. Las cuales se verán aplicadas en el diseño de procesos a desarrollarse para la empresa. La estrategia que se propuso está basada en líneas de acción exitosas ya implementadas por algunos de los elementos considerados en el benchmarking realizado.

Uno de los puntos aplicativos de este estudio, es el mejoramiento de procesos, ya que se encontraron puntos débiles, así también como fortalezas y oportunidades de mejora.

La distribución física del lugar es de gran importancia en una planta de producción, como se verificó en la visita a Fundamyf, se pudo constatar que una de las falencias de esta organización es la distribución física, la cual



dificultaba el flujo de los procesos y ocasionaba tiempos perdidos entre los procesos de oreado y refrigeración. Esta debilidad y desventaja debe ser tomada en cuenta en la distribución física de la planta de ECUAEXPORT LTDA, con la finalidad de mejorar tiempos, potenciar recursos y aprovechar espacios.

El proceso de degollé fue analizado en base a la experiencia de las empresas y en la observación realizada se estableció que una de las mejores prácticas en este proceso se realizaría con personas capacitadas en degollación de cuyes y de forma manual, ya que las empresas invierten en equipos para degollar a los animales adaptados para estos pequeños animales y como resultado es una gran inversión con un poco rendimiento.

Otro de los inconvenientes es que en algunos casos los cuyes contienen adrenalina en la carne. Según estudios, se determinó que el 2% del total de cuyes degollados contienen adrenalina en la carne y esto vuelve a la carne más dura y más contraída. En estudios realizados por técnicos del INIAP se comprobó que la manera manual (con técnica) es la más efectiva para degollar al animal. Este punto es muy importante a desarrollar en la empresa ECUAEXPORT LTDA, ya que con la capacitación correspondiente a este proceso es muy importante porque se realizaría de manera más rápida, efectiva y con la optimización de recursos.

Estudiando el proceso de oreando ambas empresas lo realizan manual y no ha generado problemas. Aunque lo que hay que tener en cuenta en este proceso es la higiene estricta que se debe tener en este cuarto y sus alrededores.

Para la exportación de productos, la manera más directa y fácil de hacerlo es por medio de alianzas estratégicas, con organizaciones o personas ligadas al campo. En el caso de FUNDAMYF ellos mantienen fuertes alianzas estratégicas en Chile y otros países que resultan clave en transportación y negociación con Japón. Para exportar al Japón se necesita un fuerte plan estratégico y comercial ya que es uno de los países más exigentes en estos temas y para penetrar en este mercado es necesario de algunas alianzas que brinden confianza.

En lo referente con el personal, las dos empresas capacitan a su personal y/o proveedores. Andeancuy brinda capacitaciones a los productores de las comunidades proveedoras, esto como parte de un proyecto de sostenibilidad y desarrollo comunitario; beneficiando de manera directa a estos productores y también a la propia organización, de esta manera se obtienen cuyes criados en hogares propios, con pesos adecuados, alimentación adecuada y en la mayoría de los casos es carne de muy buena calidad. Funfamyf enfoca su política de capacitación al personal administrativo, y una capacitación anual al personal de la planta sobre seguridad industrial y de forma técnica el tema de Certificación de Calidad. Ninguna de las dos empresas tiene planes anuales enfocados al perfil del personal, lo cual es muy importante para el aseguramiento de la calidad.

En el caso del recurso humano, se recopiló los puntos de vista de los empleados y sus distintas opiniones. Es importante en este estudio que se calculen las necesidades de los recursos humanos que llevan a cabo las operaciones y los puntos de vista que ellos tienen de la empresa y su entorno. Uno de los puntos recopilados y que hacen fuerte a una organización es fomentar una cultura que valore y premie el ingenio y la iniciativa, Es importante en este punto desarrollar la iniciativa y puntos de vista de los empleados para mejoramiento de procesos, porque quien mejor que el propio dueño del proceso para realizar mejora y observaciones, de esta manera el personal se siente valorado y la empresa consolida a su personal y va en busca del mejoramiento continuo. Para lograr este objetivo, es importante realizar pequeñas juntas con los colaboradores semanalmente y por poco tiempo, para que no resulten monótonas. Así también se puede optar por una serie de opciones que recopilan información de los colaboradores, como buzones de comentarios y quejas.

Es importante destacar que la motivación al personal también es preponderante en el desempeño de una compañía y analizar la forma de llegar al colaborador debe ser planificado por medio de un programa de motivación, formulado por la gerencia.

El ambiente en el que se desempeñan ambas empresas en general es bueno, cuentan con las herramientas requeridas, uniformes adecuados y sobretodo una administración adecuada en la planta para un desarrollo de la producción. Sabemos que el ambiente de trabajo en el cual una persona labora, influye de

manera importante en el desempeño que pueda tener. Para que esto suceda es importante que exista una comunicación abierta entre los empleados y otros factores como: Comportamientos individuales y de grupo, Estructura de la organización, Procesos organizacionales y la estructura física de la empresa.

Algunos de los empleados con los que se pudo establecer una breve encuesta en Andeancuy se expresaron bien y con gusto de la empresa en donde trabajan. Dicen que se sienten contentos con sus compañeros, escuchados por su jefe y que, cuando existen dificultades o malentendidos, siempre se les puede buscar una solución porque está abierta la comunicación.

Esta percepción de los empleados es subjetiva y básicamente como miran el entorno interno de la empresa. Como se mencionó antes, son algunos los factores que intervienen en la percepción positiva o negativa de un ambiente organizacional.

En este análisis también podemos rescatar que establecer procesos es importante inclusive para generar un ambiente de trabajo adecuado.

También en la visita realizada se constató que existen pocas máquinas adaptadas para el faenamiento del cuy, lo cual trae una inversión alta sino se cuenta con otro tipo de oportunidades para obtener la maquinaria. Mediante el estudio de la maquinaria también se puede establecer cuáles son los procesos que necesitan ser de forma manual, automática y/o semimanual. Según

opiniones de expertos y en base a lo observado el proceso de inmovilización y aturdimiento debe ser manual, inclusive rentablemente es más conveniente.

Los puntos que deben ser tomados en cuenta, ya que resaltan como debilidad son: métodos y mejoras en logística y durabilidad de la carne, ya que la carne de cuy debe ser fresca para mantener su calidad y sabor. Otra de las debilidades es que existen enfermedades continuas en los animales, por lo que de la misma manera se deben desarrollar métodos y programas para que los animales tengan una baja tasa de mortalidad y no perezcan de enfermedades.

### **3.6 CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO DE BENCHMARKING**

El estudio de benchmarking no es un estudio que se debe realizar una sola vez, sino que debe ser periódico y con el cumplimiento de todas las fases que corresponden. De esta manera el mejoramiento es constante y se obtiene una visión.

Es importante buscar una alternativa viable y rentable en la alimentación de los cuyes, ya que de la alimentación depende el sabor de la carne, así también se debe encontrar una forma de conseguir mora y alfalfa a bajo costo, inclusive puede destinarse un área del terreno para sembrar esto.

La compañía debe implementar sistemas de estadística y control en los que se tenga en observación las tasas de mortalidad de los animales, este es un

factor importante en el crecimiento de la empresa.

Perú es el primer país productor y consumidor de su carne a nivel mundial.

Por su bajo costo de producción en crianzas a pequeña escala, la carne de cuy constituye un producto de alta calidad nutricional. Por otro lado, no olvidemos que el Ecuador también tiene empresas productoras y comercializadoras de cuy, especialmente en la sierra ecuatoriana, que por falta de tecnología y desarrollo de canales efectivos, se han visto de cierta manera estancadas.

Cabe señalar en este estudio la importancia que tiene el financiamiento en estos programas, ya que el gobierno en los años ha venido invirtiendo y brindando préstamos a bajas tasas de interés y sería ideal contar con un porcentaje de financiamiento ya que la inversión para obtener una planta tecnificada es alto.

#### **4. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Para ECUAEXPORT LTDA., empresa de producción de carne de cuy empacada al vacío, el diseño del Sistema de Gestión de Calidad que nos permitirá obtener la certificación JAS (Japanese Agriculture Estándar) en este caso, será basado en las Normas ISO 9001, la cual según investigaciones en la embajada es una herramienta efectiva y la Norma JAS como tal tiene parámetros y bases en las ISO.

El Diseño del Sistema se ha dividido en base a la cadena de valor, es decir: Proceso de Crianza y Proceso de Producción.

El análisis se enfoca particularmente en el área de operaciones de la empresa donde haciendo uso de las herramientas de calidad se logrará tener productos de calidad.

El anterior análisis de benchmarking nos permitirá conocer los procesos existentes y compararlos unos con otros, contrapuestos con la Norma JAS, llegando a normar los lineamientos para la aplicación de una cultura de mejora.

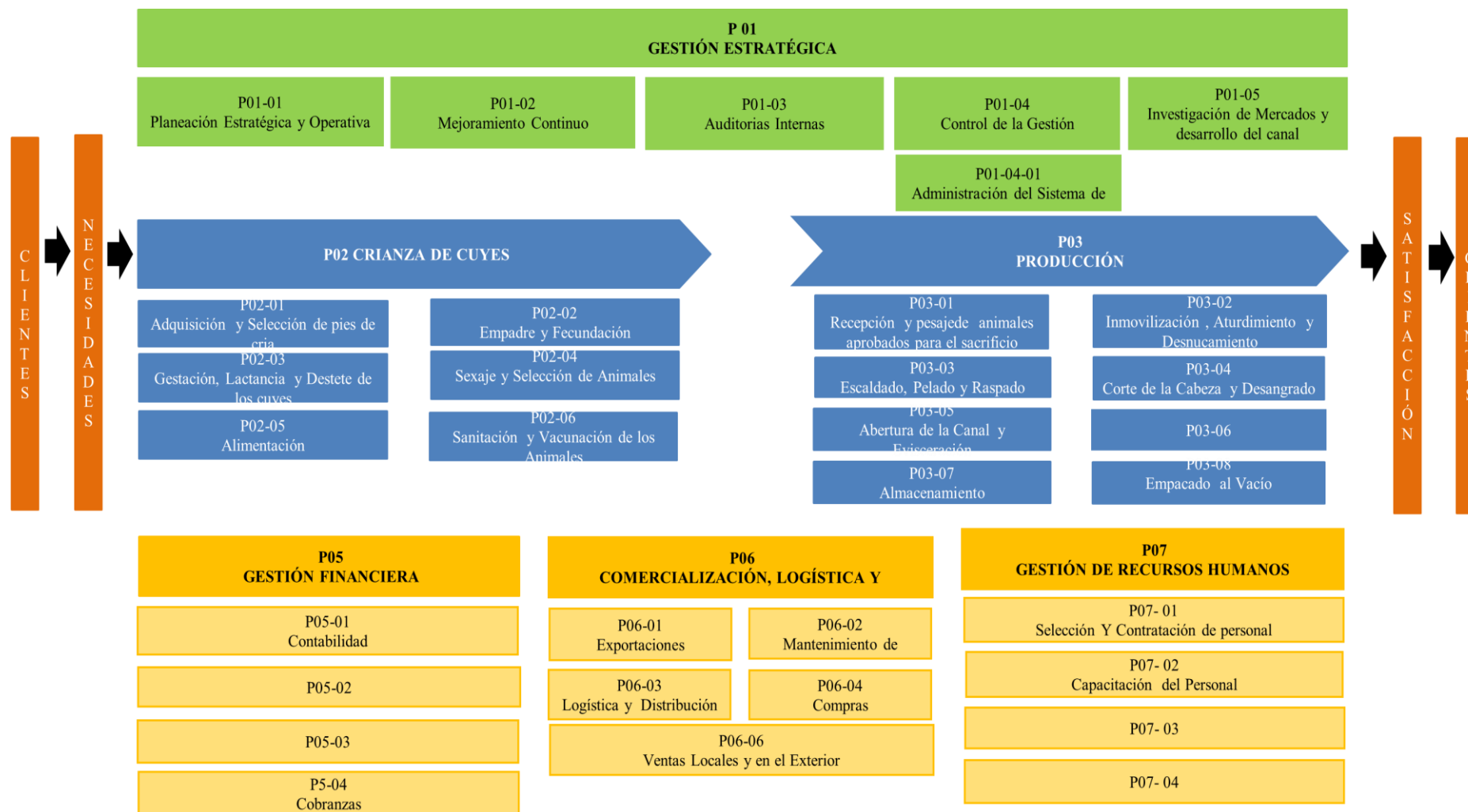
Finalmente se presentará la propuesta y recomendaciones a implementarse en beneficio de la empresa (Capítulo V).

#### **4.1 MAPA DE PROCESOS**

En la ilustración 4 podemos observar el mapa de procesos relacionado con la empresa de ECUAEXPORT LTDA que consta de procesos macros como son los estratégicos, operativos y de soporte. Inmersos en estos procesos macros se encuentran todos los departamentos que de una u otra forma interactúan unos con otros durante toda la gestión del producto.



### ILUSTRACIÓN 5: MAPA DE PROCESOS DE ECUAEXPORT LTDA.



Elaborado por: Elizabeth Granda

Centraremos nuestro análisis en el proceso de crianza y operaciones, que son los procesos medulares de la empresa, ya que cumplen con el propósito principal de generar un producto de calidad a los clientes, mediante la Planificación, Supervisión y Dirección de todas las personas que componen la organización, garantizando la satisfacción de los clientes, a través de la aplicación y seguimiento de los procesos y cumplimiento de indicadores de gestión.

Estos procesos tienen varios indicadores que emiten señales cuando suceden cosas no habituales y que aseguran la calidad del producto que la empresa desea asegurar a sus clientes. Los indicadores o métricas son tomados de acuerdo a las mejores prácticas en las normas internacionales de producción de carne. Se mencionará los principales:

- Puntualidad en la atención de pedidos/lotes.
- Encuestas de satisfacción, que se mide mensualmente, que debe tener como resultado mínimo de un 80% de clientes satisfechos, de acuerdo a la muestra evaluada.
- Efectividad de los procesos.

## **4.2 PROPÓSITO DEL DISEÑO DEL SGC**

La implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en la empresa, garantiza la operación correcta de los procesos productivos para el faenamiento de cuyes, control de calidad y etiquetado.

El Sistema de Gestión de Calidad que se aplicará en la empresa se basa en los lineamientos de la norma JAS (Japanese Agriculture Standards) de tal forma que mejora la planeación, seguimiento y administración de los recursos asignados. Por otra parte, permitirá mejorar la calidad de los productos y satisfacer los requisitos de la población oriental y nacional.

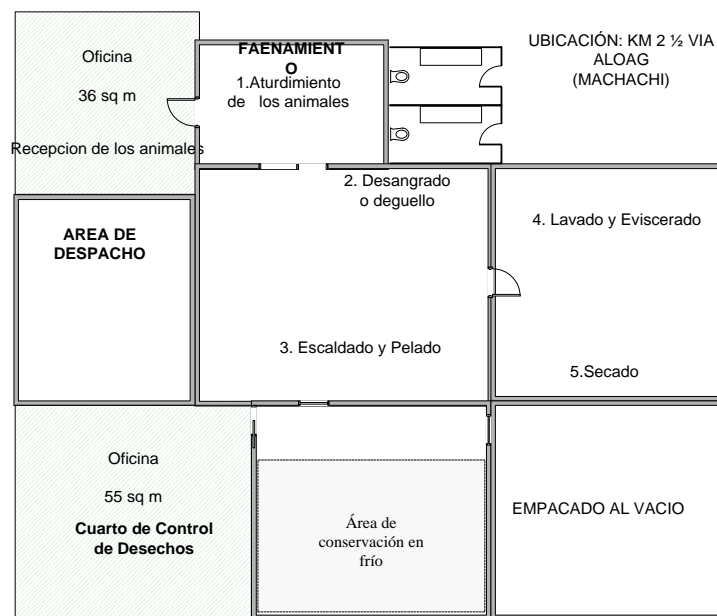
## **4.3 DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA PLANTA**

Una de los factores claves en el desarrollo de diseño de procesos de una empresa es la distribución física, ya que por medio de ella se logra un adecuado orden y manejo de las áreas de trabajo y equipos, con el fin de minimizar tiempos, espacios y costes, orientando a los directivos en su tarea de dirigir las actividades y caminos a seguir y señalando los peligros que se deben evitar en la producción. También, una buena distribución en planta es importante porque evita fracasos productivos y financieros, contribuyendo a un mejoramiento continuo en los procesos tanto en las empresas industriales así como en las de servicios.

Se ha desarrollado un diseño de planta tomando en cuenta el

benchmarking y recomendaciones de autores reconocidos como Lilia Chauca (Lima-Perú). La distribución busca integrar a los hombres, los materiales, la maquinaria, las actividades auxiliares, así como cualquier otro factor de modo que resulte el compromiso mejor entre todas estas partes.

## ILUSTRACIÓN 6: DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA PLANTA



Elaborado por: Elizabeth Granda

#### **4.4 IMPORTANCIA DE LOS REGISTROS EN LOS PROCESOS DE ECUAEXPORT**

En un sistema de gestión de calidad se busca mantener los registros actualizados y sobre todo saber la importancia y trascendencia en la calidad que estos tienen. En ECUAEXPORT la importancia de estos registros se resume básicamente en los siguientes puntos:

1. Saber cuántos animales hay, cuántos están disponibles, estado de los animales
2. A cuántos se va a destinar a: engorde, empadre y producción de cuyes empacados al vacío.
3. Cantidad de alimento que se va a necesitar.
4. Cuánta será la inversión en alimentación e insumos veterinarios
5. Determinar el valor a ganar

Los registros deben ser de fácil llenado, cubrir las necesidades de información y tener obligatoriamente la siguiente información:

- Nombre del registro
- Código de identificación
- Fecha de creación
- Número de hojas
- Firma de responsabilidad

## **4.5 DISEÑO DE PROCESOS**

Establecer un esquema definido de procesos permite a la compañía obtener una guía general de los pasos que pueden seguirse para cada proceso con el fin de generar un medio efectivo para proporcionar resultados organizados y útiles

El diseño de procesos es uno de los pilares básicos para la gestión de calidad, ya que a través de esta se obtiene cierto grado de dirección para la solución de problemas.

### **4.5.1 Etapas del Diseño de procesos de ECUAEXPORT**

1. Establecer objetivos para el diseño:
  - Gestionar los procesos de forma efectiva y cuantificable para realizar una mejora continua en cada proceso con el fin de cumplir con los requerimientos de los clientes.
  - Identificar puntos débiles y fuertes para potenciar y corregir en los casos que corresponda.

#### **2. Recolección de Datos**

Una de las herramientas utilizadas fue el estudio de benchmarking

realizado a las otras empresas, así también fuentes secundarias como el internet y libros sobre crianza de cuyes y fuentes primarias como entrevistas a expertos del tema.

Para los procesos de soporte se tomó en cuenta estudios y proyectos de mejora en otras empresas, esto con el fin de adoptar mejores prácticas en los procesos.

### 3. Generación de Diseños

La diagramación se realizó con el tipo de flujograma interfuncional, en el cual se establece una relación entre el proceso y la organización funcional de la empresa, se identifican las unidades departamentales y áreas.

### 4. Evaluación de procesos

Esto consta como una de las etapas más esperadas ya que cuando se establecen en el manual los indicadores de cada proceso deben ser evaluados en resultados cuantitativos.

De esto es responsable el Área Técnica Agropecuario.

Los manuales de procedimientos se encuentran desarrollados en los ANEXOS 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8.

## **5 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y PLANES DE IMPLEMENTACIÓN**

La empresa seleccionada para esta investigación es ECUAEXPORT LTDA., está radicada en Riobamba, provincia de Chimborazo, constituida en el año 2012 e inicia con 15 colaboradores.

Todas las empresas cuentan con una organización jerárquica del personal en forma implícita o explícita, lo cual establece el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes. Dentro de esta organización jerárquica (llámese estructura orgánica) se establece líneas de autoridad y delimitación de responsabilidades de cada uno de los colaboradores que integran esta estructura.

El valor de una estructura bien definida ayuda a dividir, agrupar y coordinar formalmente las tareas en cada puesto. Además asignar las labores respectivas a cada cargo evitando dualidad de funciones y creando así un mejor clima organizacional. Todos estos puntos son importantes para crear una cultura de calidad en cada tarea realizada y sobretodo un rendimiento y bienestar del personal.



Para el caso de ECUAEXPORT LTDA, la estructura es formal, explícita y reconocida por la empresa.

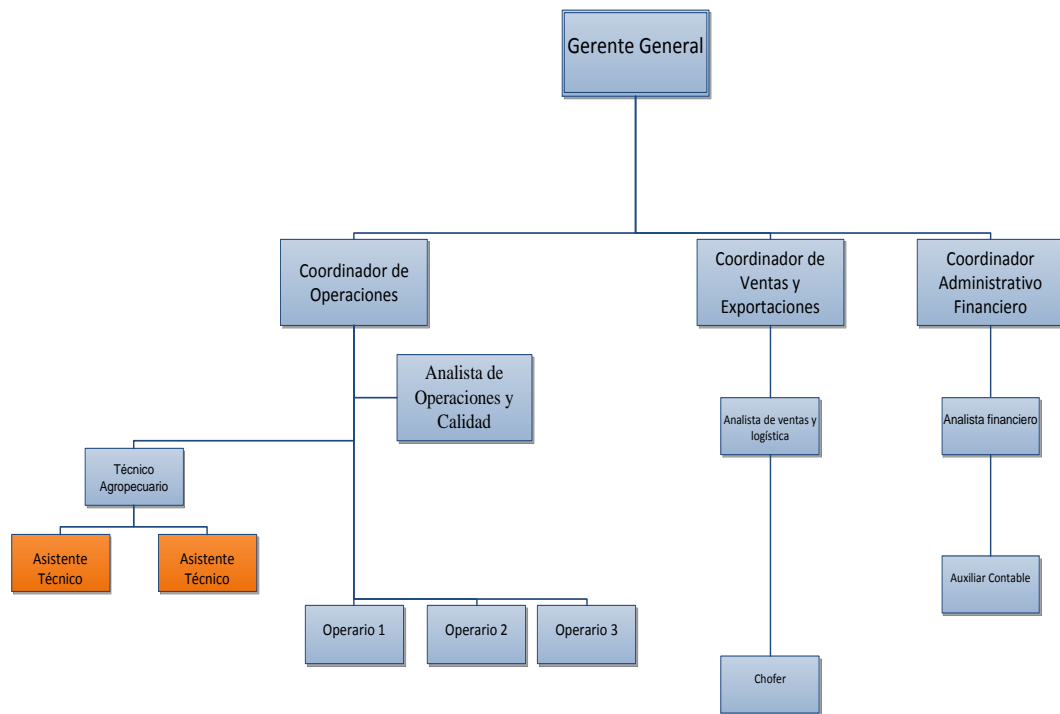
Se tomará como bases para establecer la estructura orgánica y el levantamiento de perfiles: el conocimiento de Recursos Humanos y el análisis realizado anteriormente a otras empresas que manejan las mismas líneas. A través de la descripción y análisis de cargos se administrará efectivamente al talento humano en la empresa.

El estudio a presentarse también es una base importante al momento de obtener personal ya que establece las especificaciones y los requerimientos del cargo con el cual se hará la mejor selección e inducción de personal. Esto permitirá tener personal idóneo, calificado y especializado para la empresa, lo cual busca potenciar los índices de eficiencia y productividad continuamente.

## **5.1 ORGANIGRAMA**

El organigrama presentado a continuación es una representación gráfica de la organización en ECUAEXPORT LTDA, en términos de unidades, áreas y de las relaciones que existe entre ellos.

## ILUSTRACIÓN 7: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ECUAEXPORT LTDA.



Elaborado por: Elizabeth Granda e Ivonne Granda

Como representa el organigrama, ECUAEXPORT es una microempresa y lo que se quiere lograr es una buena comunicación vertical y horizontal, por ello se ha establecido que es importante que la autoridad superior delegue las funciones dejando a los coordinadores autoridad para poder ejecutar sus funciones y poder tomar decisiones con lo cual se logrará una descentralización mayor en la organización.

## 5.2 CARGOS ANALIZADOS

Se analizarán los cargos de la empresa que intervienen directamente en el proceso de la cadena de valor de la empresa, es decir de crianza y producción. Los cargos que se analizarán son los siguientes:

- **Coordinador Agropecuario y de Operaciones.-** El Gerente Agropecuario y de Operaciones tiene a su cargo el manejo del departamento técnico dentro del que se incluye la elaboración y supervisión de proyectos de crianza y faenamiento, así como también brindar servicio técnico a los clientes en la correcta utilización de los productos y maquinaria, planea y ejecuta cualquier cambio, modificación o mejora. Tiene total autoridad en el manejo del personal a su cargo autorizada para la contratación de personal temporal para proyectos, contratación de personal definitivo junto con la gerencia general y coordinación financiera.

\* Adicional a las funciones tendrá la responsabilidad de velar por el cumplimiento y funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, las principales funciones son:

- Planificar y asegurar la implementación de los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurar de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

• **Analista de Operaciones y Calidad.-** Es un puesto clave en la empresa, ya que es sumamente importante tener una persona delegada a lo que es calidad y gestión de los registros.

De esta manera también cumplimos con los requisitos de la Norma JAS, ya que ayudará a implementar y mantener los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad.

Se recomendará realizar Auditorías Internas, para determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad se mantiene de forma eficaz.

Otra de las responsabilidades será de levantar, documentar, evaluar y analizar los diferentes procesos que se desarrollan en las operaciones de la organización, aplicando las mejores alternativas de control operativas y ejecutando las correctas acciones correctivas.

Las áreas de responsabilidad que manejará serán:

- Documentación y Análisis de Procesos.
- Control y Seguimientos de procesos.

• **Técnico Agropecuario.-** El técnico agropecuario está encargado de la ejecución en base de conocimientos técnica del proceso de crianza. Se le delegan grandes responsabilidades ya que tiene el conocimiento netamente técnico de la crianza de cuyes. Así también brinda soporte y están bajo su supervisión los asistentes técnicos.

- **Asistente Técnico (2).**- Son quienes ejecutan el proceso de crianza como tal, reportando al técnico agropecuario. Deben ser innovadores y proactivos para poder establecer soluciones eficientes ya que el proceso de crianza es soportado por estos cargos.

- **Operarios (3).**- Para el proceso de producción será necesario que el operario 1, 2 y 3 sepan realizar todo el proceso, es por eso que las habilidades y análisis de este puesto es en base a todo el proceso de producción. Es decir, los operarios deben saber manejar la maquinaria de todo el proceso productivo, hay que tomar en cuenta que el manejo de estas no es complejo y las normas de seguridad y sanidad son las mismas en todas. Deben ser personas con la predisposición de aprender, que pueda administrar la mejora de su propio trabajo, posea principios y valores fundamentales.

### 5.3 LEVANTAMIENTO DE PERFILES EN LA EMPRESA

El perfil se define, en primer lugar con base en las tareas o funciones que se van a realizar en el cargo, el tipo de relaciones que se deben tener con los demás, el tipo de proveedores de insumos o información que tendrá en su cargo, el tipo de productos y el tipo de clientes que su producto tendrá. Es importante determinar, por ejemplo, si se requiere alguien con gran capacidad de concentración y trabajar largos períodos de tiempo sin contacto con otras personas o si por el contrario se requiere de alguien con gran habilidad para relacionarse con los demás y con gran iniciativa.

Inmerso en el perfil del puesto está el perfil de competencias, consiste en una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad en el máximo nivel de rendimiento; es necesario diseñarlo en función de las necesidades y condiciones imperantes en el mercado laboral.

### **5.3.1 Objetivos Específicos del Levantamiento de perfiles**

- a) Identificar competencias ideales de las personas que conforman la empresa.
- b) Levantar un perfil ideal de competencias entre todos los colaboradores para establecer posteriormente el ciclo de reclutamiento, selección capacitación y evaluación óptimos.
- c) Delinear los perfiles y establecer responsabilidades y competencias para cada puesto.

### **5.3.2 Importancia del Levantamiento de Perfiles en ECUAEXPORT LTDA.**

Documentar los requerimientos y especificaciones de los cargos que conformarán las áreas, servirá como herramienta administrativa para la realización de un plan de capacitación, el cual, es una de las bases para un manejo de sistemas de calidad sustentables que permitirán al

personal capacitado aportar con sus ideas a la organización y al desarrollo de la misma.

### **5.3.3 Metodología de recolección de datos**

El procedimiento para llevar a cabo la recopilación y análisis de información de cargos, será realizado por medio de entrevistas personales y observación directa de cada uno de los trabajadores de otras empresas afines. Así también consultas a personas que de manera directa o indirecta tenían información pertinente para este trabajo. Posteriormente toda esta información se la traslada a unos formatos, la cual se procede a ser organizada y analizada como se muestra en los siguientes puntos.

### **5.3.4 Descripción de puestos de la Cadena de Valor en ECUAEXPORT LTDA.**

La descripción de puestos se la realizará con formatos diseñados para este estudio. Los formatos permitirán sustraer la información de una manera más clara y rápida.

La información que se obtiene es de las actividades principales en el rol funcional de un individuo, de estas actividades se determinan las competencias, destrezas, conocimiento académicos.

Otro de los puntos que se detalla en el formulario es la necesidad de capacitación y se determina qué temas son los que merecen capacitación y cuales temas son los que el personal debe contar.

La información que resulta de este formulario es insumo para algunos procesos como: evaluaciones de desempeño, capacitaciones, selección y contratación. No hay que olvidar que para ECUAEXPORT LTDA el recurso humano de una empresa es el principal capital.

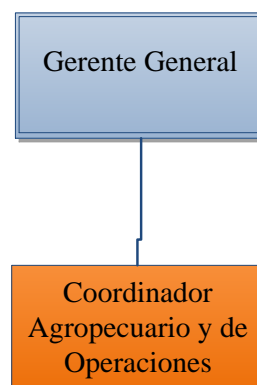


**TABLA 16: DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL DE COMPETENCIAS DEL COORDINADOR AGROPECUARIO Y DE OPERACIONES**

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	Coordinador Agropecuario y de Operaciones	<b>CÓDIGO:</b>	AA-2012
<b>ÁREA:</b>	Agropecuaria	<b>FECHA ELABORACIÓN:</b>	1 de marzo del 2012
<b>NÚMERO DE OCUPANTES:</b>	1	<b>CIUDAD / OFICINA:</b>	Quito
<b>PUESTO DEL SUPERVISOR:</b>	Gerente General	<b>REPORTES DIRECTOS:</b>	Gerente General

### 2. POSICIÓN DEL CARGO (organigrama)



### 3. PROPÓSITO DEL PUESTO

Coordinar y gestionar todos los procesos de Crianza y Producción de cuyes empacados al vacío, en base a los lineamientos internacionales de Calidad exigidos.

#### 4. MATRIZ DE COMPETENCIAS (RESUMEN)

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	DESTREZAS GENERALES	OTRAS COMPETENCIAS
1. Controlar y administrar la Calidad en los procesos de crianza, producción y etiquetado	1. Gestión de la Calidad 2. Administración en procesos 3. Planificación estratégica 4. Diseño de sistemas de gestión y procedimientos operacionales. 5. Conocimiento de mecánica/máquinas de producción 6. Bioseguridad	1. Conocimiento de normativa interna y de procesos. 2. Manejo de recursos humanos 3. Manejo avanzado de Excel. 4. Manejo de maquinaria de faenamiento	1. Pensamiento Analítico 2. Liderazgo 3. Orientación al logro. 4. Proactividad 5. Resolución de problemas
2. Dar seguimiento y verificar el cumplimiento de las certificaciones de calidad obtenidas	1. Gestión de la Calidad 2. Planificación estratégica. 3. Seguridad Industrial.	1. Manejo avanzado de Project 2. Manejo avanzado de excel 3. Conocimiento de Normas de Calidad	1. Orientación al logro. 2. Pensamiento Analítico.
3. Efectuar y coordinar auditorías internas de calidad	1. Gestión de la Calidad 2. Auditorías de Calidad	1. Conocimiento de Normas de Calidad 2. Conocimiento de normativa interna y de procesos.	1. Diligencia 2. Orientación al Logro. 3. Pensamiento Analítico
4. Controlar el cumplimiento de los programas de: Sanitación, crianza, vacunación y producción	1. Veterinaria 2. Conocimientos sólidos en crianza de cuyes 3. Programas de mejora de la productividad 4. Seguridad Industrial en plantas de producción 5. Estadística Aplicada y descriptiva	1. Manejo avanzado de Project. 2. Manejo avanzado de Excel. 3. Manejo de TICS 4. Manejo de maquinaria de faenamiento 5. Manejo de recursos materiales	1. Capacidad de análisis y planificación. 2. Trabajo en equipo 3. Liderazgo 4. Empowerment

## 5. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMERO DE AÑOS	TÍTULOS REQUERIDOS
Cuarto Nivel	2	Masterado en Calidad/Operaciones
Tercer Nivel	4-5	Ingeniería Agroempresarial

## 6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	3-5 años
Especificidad de la experiencia	Jefe/gerente de planta y producción agraria

## 7. CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DEL CARGO

EQUIPOS / HERRAMIENTAS REQUERIDAS		ÁREAS DE MAYOR CONTACTO E INFLUENCIA
1. Computador 2. Handly 3. Vehículo 4. Maquinaria de faenamiento 5. Equipo de Sanitación 6. Insumos de faenamiento		1.- Áreas de Producción 2.- Área Agropecuaria
POSIBILIDAD DE DESARROLLO		BACK UP'S
N/A		Gerente General
ESPECIFICACIONES	SI / NO	DESCRIPCIÓN
Manejo de dinero	Si	Manejo de presupuesto del área
Responsabilidad por materiales	Si	Máquinaria de producción, sanitación y materiales para faenamiento
Cargos bajo supervisión	Si	Técnico Agropecuario y dos asistentes agropecuarios
Contacto con clientes	Si	Proveedores
Información confidencial	Si	Producción y funcionamiento de la maquinaria
Trabajo de campo	Si	Galpones
CONDICIONES DEL CARGO		
ESPECIFICACIÓN	SI/NO	DESCRIPCIÓN
Viajes al interior del país	No	
Viajes al exterior	No	
Horario Extendido	Si	
Trabajo en fines de semana	Probables	
Trabajo a presión	Si	

## 8. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS FORMALES	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
<b>CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS</b>	1. Gestión de la Calidad	X	
	2. Administración en procesos	X	
	3. Planificación estratégica	X	
	4. Diseño de sistemas de gestión y procedimientos operacionales.	X	
	5. Auditorías de Calidad	X	
	6. Veterinaria	X	
	7. Programas de mejora de la productividad	X	X
	8. Seguridad Industrial en plantas de producción	X	X
	9. Estadística Aplicada y descriptiva	X	
	10. Manejo de recursos humanos	X	
	11. Bioseguridad	X	
	12. Manejo avanzado de Excel.	X	
	13. Manejo avanzado de Project	X	
	14. Manejo de maquinaria de faenamiento	X	
	15. Manejo de TICS	X	
	16. Conocimiento de Normas de Calidad vigentes	X	
	17. Conocimiento de mecánica/máquinas de producción		X
	18. Lineamiento y normativa interna de la empresa	X	
	19. Conocimientos sólidos en crianza de cuyes	X	
	20. Manejo de Recursos materiales		

## 9. LISTA DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES CLAVES EN LOS PUESTOS

N o.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	Cm	Ce	V	Tota l
1	Controlar y administrar la Calidad en los procesos de crianza, producción y etiquetado	4	3	5	3	22
2	Administrar las operaciones y del manejo del personal correspondiente.	5	5	5	2	20
3	Controlar y dar seguimiento de stock e inventarios de alimento e insumos con una gestión en base a indicadores	5	5	5	2	20
4	Planificar la reposición de existencias de uso frecuente y de materiales	3	4	5	1	12
5	Dar seguimiento y verificar el cumplimiento de las certificaciones de calidad obtenidas	5	4	5	3	24
6	Controlar plan de inversiones en maquinaria y equipamiento	2	5	5	1	12
7	Realizar planes para la prevención de riesgos en la planta de producción	3	5	5	1	13
8	Realizar programas de producción	2	5	5	2	17
9	Controlar la obsolescencia de inventarios, maquinarias y demás materiales	3	5	5	2	18
10	Coordinar planes de capacitación para todo el personal de la planta	1	5	4	3	18
11	Certificar que los recursos adecuados están disponibles para realizar todas las funciones de programa de seguridad.	2	4	5	2	16
12	Efectuar y coordinar auditorias internas de calidad	2	5	5	3	22
13	Desarrollar y aplicar las medidas de seguridad y mandos	5	4	5	2	19
14	Proporcionar y estimular la reacción y la mejora continua en la planta	5	4	4	2	17
15	Recopilar y analizar información estadística de producción	4	4	4	2	16
16	Plantear medidas preventivas y correctivas en los procesos de crianza y producción	4	5	5	2	18
17	Cancelar y renovar contratos de proveedores	1	3	5	1	9
18	Seleccionar proveedores que intervienen en procesos de crianza y producción	1	4	5	1	10
19	Coordinar la mano de obra, maquinaria y mercancías en los espacios correspondientes dentro del galpón y las instalaciones de la planta de producción	4	5	5	2	19
20	Controlar cumplimiento de Programas de: Sanitación, crianza, vacunación y producción	4	4	5	3	23
21	Aprobar requerimientos de vacunación y eliminación de animales	2	3	4	1	9

## 10. RESUMEN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS

PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Competencia	Nivel
Tolerancia a la Presión	A
Trabajo en equipo	A
Compromiso	A
Ética	A
Calidad en el trabajo	A
COMPETENCIAS DEL PUESTO	
Competencia	Nivel
1. Pensamiento Analítico	A
2. Liderazgo	A
3. Orientación al logro.	A
4. Proactividad	B
5. Resolución de problemas	A
6. Capacidad de análisis y planificación.	A
7.Trabajo en equipo	A
8. Empowerment	A
9.Diligencia	A

## 11. DATOS DE REGISTRO

**Nombres y Apellidos**  
GERENTE GENERAL

**Nombres y Apellidos**  
COORDINADOR TÉCNICO AGROPECUARIO

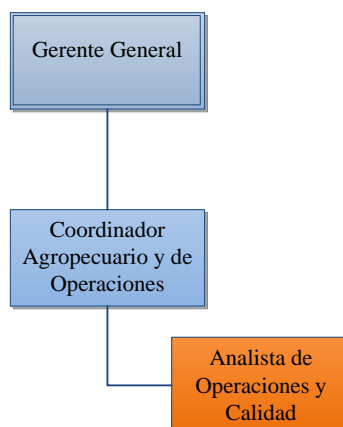
NOMBRE DE LA EMPRESA: ECUAEXPORT	
<b>NOMBRE DE LA POSICIÓN:</b>	COORDINADOR AGROPECUARIO Y DE OPERACIONES
<b>ELABORADO POR:</b>	CONSULTORA DE PROCESOS
<b>FUENTE:</b>	CRUZ ROJA ECUATORIANA
<b>APROBADO POR:</b>	GERENTE GENERAL

**TABLA 17: DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL DE COMPETENCIAS DEL ANALISTA DE OPERACIONES Y DE CALIDAD**

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	Analista de Operaciones y de Calidad	<b>CÓDIGO:</b>	AA-2011
<b>ÁREA:</b>	Agropecuaria y Operaciones	<b>FECHA ELABORACIÓN:</b>	1 de marzo del 2012
<b>NÚMERO DE OCUPANTES:</b>	1	<b>CIUDAD / OFICINA:</b>	Quito
<b>PUESTO DEL SUPERVISOR:</b>	Coordinador Agropecuario y de Operaciones	<b>REPORTES DIRECTOS:</b>	Gerente General/ Coordinador Agropecuario y de Operaciones

### 2. POSICIÓN DEL CARGO (organigrama)



### 3. PROPÓSITO DEL PUESTO

Ejecutar e implementar los planes establecidos, las políticas, normas, procedimientos, metodologías y modalidades de gestión de la calidad, para facilitar la operatividad del proceso de gestión organizacional.

#### 4. MATRIZ DE COMPETENCIAS (RESUMEN)

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	DESTREZAS GENERALES	OTRAS COMPETENCIAS
1. Verificar registros de los procesos existentes	1. Gestión de la Calidad 2. Diseño de sistemas de gestión y procedimientos operacionales.	1. Conocimiento de normativa interna y de procesos. 2. Manejo de visio avanzado 3. Manejo avanzado de Excel.	1. Pensamiento Analítico 2. Orientación al logro. 3. Proactividad 4. Resolución de problemas
2. Desarrollar e implementar acciones de mejora en la Organización	1. Gestión de la Calidad 2. Planificación estratégica. 3. Administración en procesos	1. Manejo avanzado de Project 2. Manejo avanzado de excel	1. Orientación al logro. 2. Pensamiento Analítico. 3. Sistematización 4. Resolución de problemas
3. Inspeccionar los procesos determinados para verificar calidad	1. Gestión de la Calidad 2. Auditorías de Calidad 3. Seguridad Industrial.	1. Conocimiento de Normas de Calidad 2. Conocimiento de normativa interna y de procesos.	1. Diligencia 2. Orientación al Logro. 3. Pensamiento Analítico 4. Atención al detalle
4. Recopilar y analizar información estadística de producción	1. Programas de mejora de la productividad 2. Estadística Aplicada y descriptiva 3. Administración de Procesos	1. Manejo avanzado de Project. 2. Manejo avanzado de Excel. 5. Manejo de programas estadísticos	1. Capacidad de análisis y planificación. 2. Trabajo en equipo 3. Pensamiento analítico

#### 5. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMERO DE AÑOS	TÍTULOS REQUERIDOS
Cuarto Nivel (De preferencia)	2	Masterado en Calidad/Operaciones
Tercer Nivel	4-5	Ingeniería en procesos/industrial



## 6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	2-3 años
Especificidad de la experiencia	Asistente/analista de calidad/procesos

## 7. CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DEL CARGO

EQUIPOS / HERRAMIENTAS REQUERIDAS		ÁREAS DE MAYOR CONTACTO E INFLUENCIA
1. Computador 2. Handly 3. Vehículo		1.- Áreas de Producción 2.- Área Agropecuaria
POSIBILIDAD DE DESARROLLO		BACK UP'S
Coordinador Técnico Agropecuario		Asistente Técnico
ESPECIFICACIONES	SI / NO	DESCRIPCIÓN
Manejo de dinero	No	
Responsabilidad por materiales	No	
Cargos bajo supervisión	Si	Técnico Agropecuario y dos asistentes agropecuarios
Contacto con clientes	Si	Proveedores
Información confidencial	No	
Trabajo de campo	Si	Galpones/planta de producción
CONDICIONES DEL CARGO		
ESPECIFICACIÓN	SI/NO	DESCRIPCIÓN
Viajes al interior del país	No	
Viajes al exterior	No	
Horario Extendido	Si	
Trabajo en fines de semana	Probables	
Trabajo a presión	Si	

## 8. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS FORMALES	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
<b>CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS</b>	1. Gestión de la Calidad	X	
	2. Diseño de sistemas de gestión y procedimientos operacionales.	X	
	3. Gestión de la Calidad	X	
	4. Planificación estratégica.	X	
	5. Administración en procesos	X	
	6. Auditorías de Calidad	X	
	7. Seguridad Industrial.	X	
	8. Programas de mejora de la productividad	X	
	9. Estadística Aplicada y descriptiva	X	
	10. Conocimiento de normativa interna y de procesos.		X
	11. Manejo de visio avanzado	X	
	12. Manejo avanzado de Excel.	X	
	13. Manejo avanzado de Project	X	
	14. Conocimiento de Normas de Calidad	X	
	15. Manejo de programas estadísticos		X

## 9. LISTA DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES CLAVES EN LOS PUESTOS

No .	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	Cm	Ce	V	Total
1	Fomentar la Calidad en los procesos de crianza, producción y etiquetado	5	3	4	3	20
2	Verificar registros de los procesos existentes	4	4	5	3	23
3	Evaluar registros de los procesos existentes	3	4	5	3	22
4	Presentar a la Gerencia General los procesos para las sugerencias respectivas y la toma de acciones.	2	4	5	3	21
5	Elaborar planes de control preventivos y correctivos para procesos de gestión de calidad	3	4	5	3	22
6	Analizar procesos existentes.	3	5	5	2	18
7	Definir normas, políticas y procedimientos para los procesos.	2	4	5	3	21
8	Mantener informado a la Gerencia General respecto a los avances de los procesos en curso.	2	5	5	2	17
9	Presentar resultados consolidados de la Auditoria de los procesos existentes y nuevos de la organización, con sus respectivas sugerencias a los dueños de cada proceso.	3	4	5	2	17
10	Elaborar planes de capacitación para todo el personal de la planta	2	4	4	3	18
11	Desarrollar e implementar acciones de mejora en la Organización	3	5	5	3	23
12	Brindar soporte a las auditorias internas de calidad	2	4	4	3	18
13	Inspeccionar los procesos determinados para verificar calidad	5	4	5	3	24
14	Estimular la reacción y la mejora continua en la planta	5	3	3	3	17
15	Recopilar y analizar información estadística de producción	4	5	5	3	24
16	Realizar evaluaciones de ambiente laboral	2	3	4	1	9
17	Controlar cumplimiento de Programas de: Sanitación, crianza, vacunación y producción	3	4	4	3	19

## 10. RESUMEN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS

PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Competencia	Nivel
Tolerancia a la Presión	A
Trabajo en equipo	B
Compromiso	A
Ética	A
Calidad en el trabajo	A
COMPETENCIAS DEL PUESTO	
Competencia	Nivel
1. Pensamiento Analítico	A
2. Orientación al logro.	B
3. Proactividad	A
4. Resolución de problemas	A
5. Sistematización	A
6. Diligencia	B
4. Atención al detalle	A
7. Capacidad de análisis y planificación.	A
8. Trabajo en equipo	B

## 11. DATOS DE REGISTRO

**Nombres y Apellidos**  
GERENTE GENERAL

**Nombres y Apellidos**  
COORDINADOR TÉCNICO AGROPECUARIO  
DE CONTROL DE CALIDAD

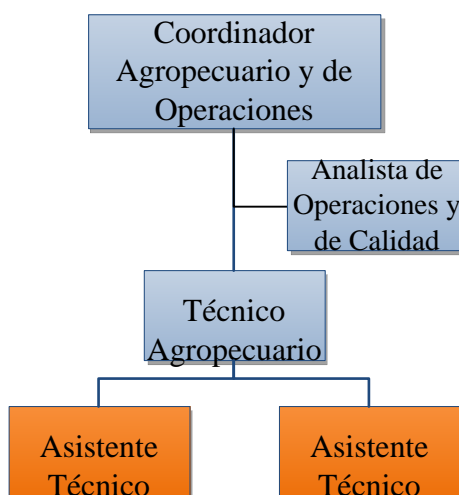
NOMBRE DE LA EMPRESA: ECUAEXPORT	
<b>NOMBRE DE LA POSICIÓN:</b>	ANALISTA DE OPERACIONES Y CALIDAD
<b>ELABORADO POR:</b>	CONSULTORA DE PROCESOS
<b>FUENTE:</b>	CRUZ ROJA ECUATORIANA
<b>APROBADO POR:</b>	GERENTE GENERAL

**TABLA 18: DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL DE COMPETENCIAS DEL ASISTENTE TÉCNICO**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	Asistente Técnico	<b>CÓDIGO:</b>	AA-2012
<b>ÁREA:</b>	Agropecuaria	<b>FECHA ELABORACIÓN:</b>	1 de marzo del 2012
<b>NÚMERO DE OCUPANTES:</b>	2	<b>CIUDAD / OFICINA:</b>	Quito
<b>PUESTO DEL SUPERVISOR:</b>	Técnico Agropecuario	<b>REPORTES DIRECTOS:</b>	Técnico Agropecuario

**2. POSICIÓN DEL CARGO (organigrama)**



**3. PROPÓSITO DEL PUESTO**

Brindar soporte y asistencia técnica en la crianza de los animales.

#### 4. MATRIZ DE COMPETENCIAS (RESUMEN)

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	DESTREZAS GENERALES	OTRAS COMPETENCIAS
1. Suministrar agua y alimento a los cuyes	1. Conocimiento de crianza de cuyes.	1. Conocimiento de normativa interna y de procesos. 2. Conocimiento de Normas de Bioseguridad 3. Manejo de registros y bases de datos.	1. Orientación al logro. 2. Iniciativa 3. Orientación al servicio
2. Limpiar galpones e instalaciones de los galpones		1. Normas de Bioseguridad 2. Manejo de equipos e insumos de limpieza 3. Manejo de los animales	1. Habilidad manual 2. Iniciativa 3. Orientación al servicio 4. Vigor físico
3. Manipular a los animales para realizar controles y procesos de empadre, diagnóstico de enfermedades y separaciones.	1. Veterinaria 2. Conocimientos profundos sobre crianza de cuyes	1. Conocimiento de Normas de Calidad 2. Conocimiento de normativa interna y de procesos. 3. Manejo de los animales	1. Diligencia 2. Pensamiento Analítico 3. Innovación 4. Resolución de problemas
4. Colocar identificador a los cuyes	1. Conocimientos sólidos en crianza de cuyes	1. Manejo intermedio de Excel. 2. Manejo de registros y bases de datos. 3. Conocimiento de trazabilidad. 4. Manipulación de los animales	1. Habilidad dactilar 2. Proactividad

#### 5. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMERO DE AÑOS	TÍTULOS REQUERIDOS
Segundo Nivel	N/A	Cursando estudios de carreras afines a veterinaria o agronomía

## 6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	N/A

## 7. CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DEL CARGO

EQUIPOS / HERRAMIENTAS REQUERIDAS		ÁREAS DE MAYOR CONTACTO E INFLUENCIA
1. Computador 2. Handly 3. Maquinaria de sanitación 5. Equipo de alimentación 6. Insumos de limpieza 7. Insumos de crianza 8. Instrumentos de veterinaria		1.- Área Agropecuaria
POSIBILIDAD DE DESARROLLO		BACK UP'S
Técnico Agropecuario		Asistente técnico
ESPECIFICACIONES	SI / NO	DESCRIPCIÓN
Manejo de dinero	No	
Responsabilidad por materiales	Si	Insumos, instrumentos y máquinas de crianza y sanitación
Cargos bajo supervisión	No	
Contacto con clientes	No	
Información confidencial	No	
Trabajo de campo	Si	Galpones
CONDICIONES DEL CARGO		
ESPECIFICACIÓN	SI/NO	DESCRIPCIÓN
Viajes al interior del país	No	
Viajes al exterior	No	
Horario Extendido	Si	Es un trabajo que requiere atención en cualquier horario ya que los animales pueden presentar novedades.
Trabajo en fines de semana	Probable	
Trabajo a presión	Si	Cumplimiento de objetivos

## 8. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS FORMALES	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
<b>CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS</b>	1. Veterinaria	X	
	2. Conocimientos sobre crianza de cuyes	X	
	3. Conocimiento de normativa interna y de procesos.		X
	4. Conocimiento de Normas de Bioseguridad	X	X
	5. Conocimiento de trazabilidad.		X
	6. Conocimiento de Normas de Calidad	X	X
	7. Manejo de registros y bases de datos.		X
	6. Manejo de equipos e insumos de limpieza	X	
	7. Manipulación de los animales	X	
	8. Manejo intermedio de Excel.	X	

## 9. LISTA DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES CLAVES EN LOS PUESTOS

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	Cm	Ce	V	Total
1	Suministrar agua y alimento a los cuyes	5	5	3	3	19
2	Limpiar galpones e instalaciones de los galpones	5	4	4	2	17
3	Desinfectar pozas y limpieza de residuos	4	4	4	2	16
4	Desinfectar: paredes, suelos y techos del galpón	4	4	4	2	16
5	Retirar la cama de las pozas, con raspaje y barrido de residuos	4	3	3	1	10
6	Calear las pozas y preparar camas con viruta, paja cascarilla de arroz (con una altura máxima de 2cm)	4	4	4	2	16
7	Desinfectar a fondo el galpón por medio de quemado, limpieza y caleado.	3	4	4	2	15
8	Aplicar insecticidas en las áreas	3	4	3	2	13



9	Hacer reparaciones en galpón de: paredes, techos, etc	1	5	4	1	10
10	Realizar los registros de limpieza, sanitación, alimentación, empadres, reproducción, destetes, gestación, alimento e insumos adquiridos	1	5	3	2	12
11	Manipular a los animales para realizar controles y procesos de empadre, diagnóstico de enfermedades y separaciones.	4	4	3	3	17
12	Observar a los animales y su comportamiento	5	2	3	3	16
13	Controlar el peso de los animales y su nutrición	5	2	3	3	16
14	Incinerar a los animales que son enviados a dar de baja	3	4	5	1	12
15	Enviar a realizar controles microbiológicos al alimento/agua de los cuyes	2	1	5	2	13
16	Trasladar a los animales a las pozas asignadas según el periodo	5	2	5	1	12
17	Colocar identificador a los cuyes	4	2	5	3	21
18	Realizar control prenatal	4	2	4	1	10

## 10. RESUMEN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS

PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Competencia	Nivel
Tolerancia a la Presión	C
Trabajo en equipo	B
Compromiso	B
Ética	B
Calidad en el trabajo	A
COMPETENCIAS DEL PUESTO	
Competencia	Nivel
1. Orientación al logro.	B
2. Iniciativa	B
3. Orientación al servicio	A
4. Habilidad manual	B
5. Vigor físico	A
6. Diligencia	B
7. Pensamiento Analítico	C
8. Innovación	B
9. Resolución de problemas	B
10. Habilidad dactilar	B
11. Proactividad	B

## 11. DATOS DE REGISTRO

**Nombres y Apellidos**  
**GERENTE GENERAL**

**Nombres y Apellidos**  
**COORDINADOR TÉCNICO AGROPECUARIO**  
**DE CONTROL DE CALIDAD**

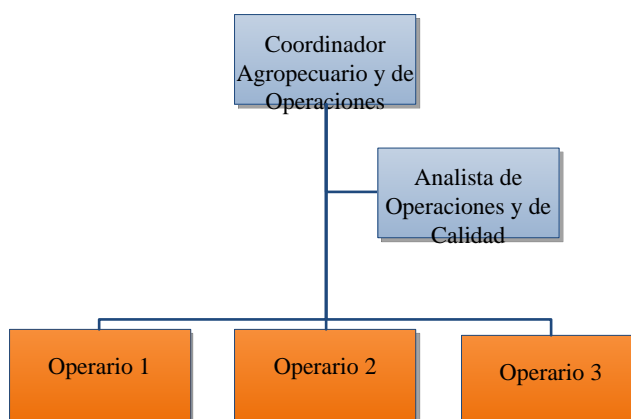
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA: ECUAEXPORT</b>	
<b>NOMBRE DE LA POSICIÓN:</b>	ASISTENTE TÉCNICO
<b>ELABORADO POR:</b>	CONSULTORA DE PROCESOS
<b>FUENTE:</b>	CRUZ ROJA ECUATORIANA
<b>REVISADO POR:</b>	COORDINADOR TÉCNICO AGROPECUARIO
<b>APROBADO POR:</b>	GERENTE GENERAL

**TABLA 19: DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL DE COMPETENCIAS DEL OPERARIO**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	Operario	<b>CÓDIGO:</b>	AA-2011
<b>ÁREA:</b>	Producción	<b>FECHA ELABORACIÓN:</b>	1 de marzo del 2012
<b>NÚMERO DE OCUPANTES:</b>	3	<b>CIUDAD / OFICINA:</b>	Quito
<b>PUESTO DEL SUPERVISOR:</b>	Coordinador Agropecuario y de Operaciones	<b>REPORTES DIRECTOS:</b>	Coordinador Agropecuario y de Operaciones

**2. POSICIÓN DEL CARGO (organigrama)**



**3. PROPÓSITO DEL PUESTO**

Brindar soporte, encargarse del funcionamiento y operación en la producción de cuyes empacados al vacío.

#### 4. MATRIZ DE COMPETENCIAS (RESUMEN)

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	DESTREZAS GENERALES	OTRAS COMPETENCIAS
1. Realizar controles a los animales para enviar a producción	1.Métodos de trabajo de la industria del cuy 2.Control de la calidad en el proceso de producción 3.Coutas de Producción	1. Conocimiento de normativa interna y de procesos. 2. Manejo de registros y bases de datos. 3. Conocimiento de manipulación de cuyes	1. Orientación al logro. 2. Energía 3. Habilidad Dactilar 4.Sistemátización
2. Preparar herramientas y espacio para faenamiento	1.Conceptos de utilización de accesorios y ayudas para lograr una aplicación correcta con las herramientas	1. Manejo de herramientas de faenamiento. 2. Conocimientos básicos de electricidad	1.Vigor físico 2.Energía 3.Proactividad 4.Manipular con destreza el uso de herramientas y accesorios
3.Efectuar desnucamiento manual a los animales	1.Principios de veterinaria	1. Normas de Bioseguridad 2.Conocimiento de manipulación de cuyes. 3. Conocimiento de normativa interna y de procesos. 4. Conocimiento básicos de máquinas de faenamiento y manejo de operaciones básicas de la industria del cuy	1. Orientación al logro. 2.Seguridad al desnucar o de recibir instrucciones 3.Lectura e interpretación de especificaciones técnicas
4. Efectuar limpieza de la planta de producción	1.Conceptos y metodología de insumos a utilizarse	1. Normas de Bioseguridad 2.Manejo de maquinaria e insumos de limpieza	1. Proactividad 2.Vigor físico 3.Organización

## 5. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL	NÚMERO DE AÑOS	TÍTULOS REQUERIDOS
Segundo Nivel	N/A	N/A

## 6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	Indiferente
Especificidad de la experiencia	Haber trabajado en la industria de producción de carne

## 7. CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DEL CARGO

EQUIPOS / HERRAMIENTAS REQUERIDAS		ÁREAS DE MAYOR CONTACTO E INFLUENCIA
1. Computador 2. Handly 3. Maquinaria de faenamiento 4. Maquinaria de sanitación 5. Equipo de seguridad industrial 6. Insumos de limpieza 7. Insumos de producción		1.- Área de Operaciones y Producción
POSIBILIDAD DE DESARROLLO		BACK UP'S
Asistente técnico/Asistente de Producción		Operario
ESPECIFICACIONES	SI / NO	DESCRIPCIÓN
Manejo de dinero	No	
Responsabilidad por materiales	No	
Cargos bajo supervisión	No	
Contacto con clientes	No	
Información confidencial	No	
Trabajo de campo	Si	Planta de Producción
CONDICIONES DEL CARGO		
ESPECIFICACIÓN	SI/NO	DESCRIPCIÓN
Viajes al interior del país	No	
Viajes al exterior	No	
Horario Extendido	Si	Es un trabajo que requiere atención en cualquier horario ya que los animales pueden presentar novedades.
Trabajo en fines de semana	Probables	
Trabajo a presión	Si	Cumplimiento de objetivos

## 8. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

CONOCIMIEN TOS FORMALES	DEFINICIÓN	REQUERIMIEN TO DE SELECCIÓN	REQUERIMIEN TO DE CAPACITACIÓN
<b>CONOCIMIEN TOS Y DESTREZAS</b>	1.Métodos de trabajo de la industria del cuy		X
	2.Control de la calidad en el proceso de producción		X
	3.Coutas de Producción	X	
	4.Conceptos de utilización de accesorios y ayudas para lograr una aplicación correcta con las herramientas	X	X
	5.Principios de veterinaria		X
	7.Conceptos y metodología de insumos a utilizarse	X	X
	8. Conocimiento de normativa interna y de procesos.		X
	9. Manejo de registros y bases de datos.		X
	10. Conocimiento de manipulación de cuyes	X	
	11. Manejo de herramientas de faenamiento.		X
	12. Conocimientos básicos de electricidad	X	
	13. Normas de Bioseguridad		X
	14. Conocimiento básicos de máquinas de faenamiento y manejo de operaciones básicas de la industria del cuy	X	
	15.Manejo de maquinaria e insumos de limpieza	X	

## 9. LISTA DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES CLAVES EN LOS PUESTOS

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	Cm	Ce	V	Total
1	Dotar de alimento especial a los animales para que sean enviados a producción.	4	1	3	1	8
2	Verificar peso de los animales	5	1	3	1	9
3	Realizar controles a los animales para enviar a producción	5	2	4	3	19
4	Preparar herramientas y espacio para faenamiento	5	2	3	1	10
5	Efectuar desnucamiento manual a los animales	5	3	3	1	11
6	Sumergir animales en el caldero	5	1	3	1	9
7	Arrancar y raspar pelo a los animales	5	1	3	1	9
8	Realizar cortes de la cabeza del animal	5	1	3	1	9
9	Realizar evisceración a los animales	5	2	3	1	10
10	Efectuar limpieza de maquinaria	4	3	4	1	11
11	Efectuar limpieza de la planta de producción	5	4	5	1	14
12	Realizar registros de lo utilizado en las limpiezas y mantenimiento	5	2	4	1	11
13	Transportar a los animales a las distintas áreas	5	1	2	1	8

## 10. RESUMEN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS

PERFIL DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Competencia	Nivel
Tolerancia a la Presión	B
Trabajo en equipo	B
Compromiso	C
Ética	C
Calidad en el trabajo	A
COMPETENCIAS DEL PUESTO	
Competencia	Nivel
1. Orientación al logro.	C
2. Energía	A
3. Habilidad Dactilar	A
4. Sistemátización	C
5. Vigor físico	A
6. Proactividad	C
7. Manipular con destreza el uso de herramientas y accesorios	A
8. Seguridad al desnucar o de recibir instrucciones	A
9. Lectura e interpretación de especificaciones técnicas	A
10. Organización	B

**11. DATOS DE REGISTRO**

**Nombres y Apellidos**  
**GERENTE GENERAL**

**Nombres y Apellidos**  
**COORDINADOR TÉCNICO AGROPECUARIO**  
**DE CONTROL DE CALIDAD**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA: ECUAEXPORT</b>	
<b>NOMBRE DE LA POSICIÓN:</b>	OPERARIO
<b>ELABORADO POR:</b>	CONSULTORA DE PROCESOS
<b>FUENTE:</b>	CRUZ ROJA ECUATORIANA
<b>REVISADO POR:</b>	COORDINADOR TÉCNICO AGROPECUARIO
<b>APROBADO POR:</b>	GERENTE GENERAL



## 5.4 PLAN DE CAPACITACIÓN

El plan de capacitación se enfoca principalmente en mejorar el desempeño del personal. Por esta razón se hace un estudio de las competencias que se requiere para ejecutar las actividades que se realizan en cada puesto y en base a esto establecer una brecha con el perfil actual y el ideal.

Como insumo de este plan nos puede servir el informe de evaluación de desempeño y también el análisis de descripción de puestos.

El plan actual es para el personal que forma parte de la cadena de valor ya que el sistema de gestión prioriza la capacitación al personal para que ejecute sus actividades en forma excelente y por ello se desarrollará basado en competencias, se fundamenta en la identificación de:

- Actividades claves: la capacitación o formación se centra en la enseñanza de actividades o conductas claves que conducen a la obtención de ciertos resultados.
- Competencias requeridas: para que el personal aprenda las actividades claves requerirán adquirir conocimientos y desarrollar destrezas.
- Estrategias formativas: la formación no se limita a la realización de cursos de capacitación, sino que dependiendo del tipo de competencias, existen ciertos métodos instruccionales que complementan la formación tradicional basada en cursos.
- Lineamientos estratégicos: la adquisición de nuevos comportamientos por parte de los trabajadores, se hace con la intención de que ejecuten actividades que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y estrategias de la

organización. Este punto es crucial considerando que en la capacitación tradicional, rara vez se examinaba la relevancia de la formación para los objetivos y estrategias de la organización.

**TABLA 20: PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL 2013**

PROCESO	CURSOS/TEMAS REQUERIDO	JUSTIFICACIÓN/NECESIDAD	No. PARTICIPANTES	MES PROPUESTO	CARGO DE PARTICIPANTES	COSTO PARTICIPANTE	TOTAL	PROVEEDOR DE CAPACITACIÓN
<b>AUDITORÍA INTERNA DE CALIDAD</b>	Metodología de Evaluación de Control Interno	Mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad y brindar un soporte a este proceso	1	ENERO	Analista de Operaciones y de Calidad	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	SGS
<b>ÁREA AGROPECUARIA Y DE OPERACIONES</b>	Herramientas para diagnóstico de problema y solución de no conformidades	Mejora continua	2	ENERO	Coordinador Agropecuario y de Operaciones y Analista de Operaciones y de Calidad a	\$ 850,00	\$ 1.700,00	SGS
<b>PRODUCCIÓN Y CRIANZA DE CUYES</b>	Curso de mecánica/máquinas de producción	Controlar los procesos de producción, operar correctamente y gestionar mantenimientos preventivos de maquinaria. Así como también saber utilizar la maquinaria	4	FEB	Coordinador Agropecuario y de Operaciones Y Operarios	\$ 200,00	\$ 800,00	Trainer privado
<b>CRIANZA DE</b>	Curso de Normas de	Gestionar el proceso de crianza de cuyes en base a	1	FEB	Asistente Agropecuario	\$ 800,00	\$ 800,00	IASA

<b>CUYES</b>	Bioseguridad	normas de bioseguridad vigentes para obtener un sistema de calidad integrado			o			
<b>CRianza DE CUYES</b>	Cursos de Trazabilidad agropecuaria	Manejar la trazabilidad sin márgenes de errores y generar informes y registros correctos	1	MARZO	Asistente Agropecuario	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	IASA
<b>ÁREA AGROPECUARIA Y DE OPERACIONES</b>	Sistemas de Gestión de Calidad	Dar a conocer las características y requisitos que se deben satisfacer para el diseño e implementación de los sistemas de gestión de calidad	2	MARZO	Coordinador Agropecuario y de Operaciones y Analista de Operaciones y de Calidad	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00	SGS
<b>PRODUCCIÓN Y CRianza DE CUYES</b>	Seguridad Industrial en Plantas de Producción	Implantar medidas preventivas de seguridad industrial y mantener altos estándares de calidad. También dar charlas al personal del área de estos temas	1	ABRIL	Coordinador Agropecuario y de Operaciones	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	SGS
<b>VARIOS PROCESOS</b>	Curso de Excel avanzado	Realizar informes de forma precisa y eficiente, ya que la mayoría de archivos, informes son sustraídos de bases de datos	3	ABRIL	Analista de Operaciones y de Calidad, Analista Administrativo	\$ 166,67	\$ 500,00	Trainer privado

					Financiero y analista de Logística y Ventas			
<b>ÁREAS ESPECÍFICAS</b>	Motivación, Liderazgo y Trabajo en equipo	Disposición a propiciar un mejor ambiente de trabajo en el cual se interactúe mutuamente los equipos a fin de alcanzar metas y objetivos	15	AGO	Todo el personal (en dos grupos)	\$ 66,67	\$ 1.000,00	Trainer privado
<b>ÁREA AGROPECUARIA Y DE OPERACIONES</b>	Gestión y Administración de Proyectos	Monitoreo, seguimiento, evaluación y administración de proyectos que se encuentran en proceso de ejecución	1	SEP	Coordinador Administrativo Financiero	\$ 700,00	\$ 700,00	CEC/EPN
<b>CONTROL DE CALIDAD</b>	Congreso Internacional de Cartagena	Monitoreo, seguimiento, evaluación y administración de proyectos que se encuentran en proceso de ejecución	1	SEP	Analista de Operaciones y de Calidad	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	ICONTEC INTERNACIONAL

**TOTAL COSTO DE CAPACITACIÓN: \$10.000**

**Interpretación de la tabla No. 19**

El plan contempla la capacitación de coordinadores y analistas en su mayoría. Se va a preparar inducciones y capacitaciones más globales de los temas de interés de la empresa con las demás personas (técnicos y operarios) de los mismos temas que los coordinadores y analistas recibieron. Esto con el fin de ahorrar recursos pero que a la final todos tengan conocimientos que de una u otra manera influirá en un mejor desempeño.

También se van a realizar capacitaciones en temas de mejoramiento de clima laboral y en el año 2014 de temas de gerenciamiento de proyectos y otras herramientas con el fin de innovar productos y mejorar servicios.

Las capacitaciones se enfocan notablemente en fortalecer e integrar el sistema de gestión de calidad con otros procesos y busca sustentar una base y una cultura de la calidad con proyecciones a varios años.

El principal objetivo de ECUAEXPORT LTDA., es contar con personal calificado y productivo. Esto provoca rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.

El conocimiento se va a impartir a todos los niveles, se implementará una cultura organizacional basada en valores y cooperación, creando una mejor imagen, promoviendo la relación jefes-subordinados y la comunicación a toda la organización.

La capacitación ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas, alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo, forma líderes y mejora la comunicación y sus herramientas, colabora a que exista un nivel de satisfacción con el puesto, permite el logro de metas individuales y organizacionales, desarrolla un sentido de progreso en muchos campo, elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual y muchos otros factores medibles y subjetivos en cada individuo.

## 5.5 PLANES DE IMPLEMENTACIÓN

Los planes de implementación a ejecutarse se enfocan a reforzar las áreas frágiles de la organización y por ello se debe realizar planes que definan actores, recursos y un presupuesto asignado para esas actividades.

Este plan de implementación busca una propuesta viable para la implementación de Normas JAS basada en la Norma ISO 9001, esto con el fin de lograr mejoramiento a través de la estandarización de los diferentes procedimientos de gestión de crianza y producción de cuyes empacados al vacío que en Ecuador aún no son desarrollados completamente. De otro lado la empresa estará en un proceso continuo de mejora de sus estándares de calidad, para lograr la Acreditación de Alta Calidad, otorgada con certificaciones de calidad internacionales y la implementación de un sistema de gestión calidad a nivel del proceso de crianza y producción sería una herramienta importante para el logro de este objetivo.

Para este fin se realiza un diagnóstico de las condiciones de otras empresas teniendo en cuenta dos componentes principales, siguiendo la estructura que propone la Norma ISO 9001 y la Norma JAS, para la implementación de un sistema de gestión de calidad:

1. Consiste en determinar las actividades o procesos, que la empresa ha propuesto para reducir sus impactos comerciales, nivel de aplicación y coherencia con sus aspectos productivos, los cuales se identificarán a través de una evaluación de procesos y productividad.
2. El segundo componente está referido a la revisión documental existente necesaria para la estandarización de dichas actividades propuestas con el fin de lograr su trazabilidad, a través de su medición y seguimiento; a la documentación existente se le determina su nivel de aplicación y aplicabilidad de acuerdo con las exigencias que en cuanto a documentos y registros hace la norma JAS.

Todos los planes de implementación adoptados deben ser analizados, evaluados y aprobados por la gerencia general conjuntamente con los accionistas. Esta aprobación será enviada mediante un oficio, donde se aclaran los puntos administrativos y financieros.

**Implementación y aplicación.-** Esta fase tiene por objetivo implementar todas las medidas identificadas y analizadas previamente, adaptando los procesos, sistemas de información y estructura organizativa. Así como incluirá los ajustes resultantes del proceso de cambio y los correspondientes formatos y medidas.

Se procederá a:



1. La Implementación de sistemas tecnológicos, documentación de flujo de datos y procesos.
2. Explicar cualquier ajuste, si lo hubiere.
3. Contar con un control de calidad de la información y procesos para que muestren una imagen fiel, razonable en su situación financiera, resultados de sus operaciones, empresa y las correspondientes revelaciones en notas.

#### **5.5.1 Plan de Implementación de Recursos Humanos**

El plan de implementación de recursos humanos contempla las etapas de Reclutamiento, Selección, Capacitación y Evaluación, las cuales están inmersas en el manual de gestión de recursos humanos

Recursos humanos es uno de los pilares fundamentales para ECUAEXPORT, y se realizará un plan de implementación para describir como se lo realizará.

**TABLA 21: MATRIZ DE IMPLEMENTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Actividad	Duración (d)	Duración (h)	Inicio	Final	Responsable	Recurso	Costo
Reclutar, seleccionar y contratar coordinadores en medios de prensa en Riobamba, web, y otros medios para personal de todas las áreas	15	120	lun 12/11/12	vier 30/11/12	Gerente General y Coordinador Administrativo financiero	Bolsas de empleo en: Internet, prensa, universidades,	\$ 500,00
Elaborar y validar perfiles de cada cargo	3	24	lun 04/12/12	mier 05/12/12	Gerente General y Coordinador Administrativo financiero	Software de recursos humanos	N/A
Instalar programas contables de nómina	0,5	4	lun 17/12/12		Coordinador Administrativo Financiero	Software: Mónica	\$ 1.000,00
Obtención de claves del IESS y SRI	1	8	mar 18/12/12		Coordinador Administrativo Financiero	-Imprimir documento autorizado por el IESS. -Copia de cédula - Certificado de votación a color	\$ 20,00
Gestionar capacitaciones	2	16	Varias dependiendo capacitación 31/12/2012	fechas la	Analista Financiero	Empresas capacitadora	\$ 10.000,00

<b>Inducir al personal de la empresa (charla de identificación de roles, procesos, etc)</b> <b>Implementar software de recursos humanos (constan las bases de datos de los empleados, evaluación de desempeño y todos los procesos que involucra recursos humanos)</b> <b>Entrega de formatos para evaluación de desempeño</b>	1	8	vier 25/01/13	Gerente General	- Retroproyector -Power Point	\$ 30,00
	3	24	lun 07/01/13	mier 09/01/13	Empresa de Sistemas Informáticos	\$2500
	0,1	0,8	mensual (fines de cada mes) Arranca desde 28/02/13	Analista Financiero	Sistema de Recursos Humanos	N/A
	<b>Total Implementación de Gestión de Calidad</b>					<b>\$14.550,00</b>

Elaborador por: Elizabeth Granda

### 5.5.2 Plan de Implementación de Gestión de Calidad

**TABLA 22: MATRIZ DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Actividad	Duración (d)	Duración (h)	Inicio	Final	Responsable	Recursos	Costo
Ejecutar inspecciones para aplicar acciones preventivas y/o correctivas	3,125	25	Lun 04/12/12	Mier 05/12/12	Analista de Calidad	Sistemas de Trazabilidad y Registros	N/A
Asignar responsables de cada proceso	0,25	2	jue 03/01/13		Coordinador Administrativo Financiero	Project y Sistema de Registros	N/A
Realizar capacitaciones sobre normas de calidad y sistemas de gestión de calidad	--	--	jue 03/01/13		Analista Financiero	Norma ISO, Norma JAS, power point	N/A
Inducir en gestión de la calidad al personal que forma parte de los procesos de crianza y producción (como llenar formatos, importancia, que es la gestión de calidad, etc)	1,5	12	lun 07/01/13	mier 09/01/13	Analista de Calidad	Folletos de, Normas ISO, Power Point, mejores prácticas	N/A
Implementar sistema de trazabilidad de manera de inducción a los empleados	1	8	Jue 17/01/13		Analista de Calidad, operarios y técnico agropecuario	Simulador de trazabilidad	N/A

<b>Recopilar registros y efectuar mejoras</b>	5	40	Cada lunes primero de mes. Esto arranca desde el lunes 4 de febrero 2013		Analista de Calidad y Responsables de cada equipo	Sistema de registros y Project	N/A
<b>Efectuar la Certificación Internacional por la autoridad competente</b>	7,5	60	lun 08/12/13	vier 12/04/13	Analista de Calidad conjuntamente con la certificadora	Empresa certificadora	\$6.000,00
<b>Realizar reuniones para revisar los procesos y procedimientos.</b>	0,125	1	Cada viernes primero de mes Esto arranca desde el viernes 12 de enero 2013		Responsables de cada equipo	Resultados, informes e indicadores	N/A
<b>Revisar los manuales e indicadores</b>	0,375	3	Cada viernes primero de mes. Esto arranca desde el viernes 12 de enero 2013		Coordinador Administrativo Financiero y Analista de Calidad	Manuales y Balancedscore card	N/A
<b>Implementar sistema de trazabilidad en sistemas/ software</b>	N/A	N/A	enero-marzo		Coordinador administrativo financiero/empresa tecnológica	Empresa de sistemas informáticos	\$9.000,00
<b>Realizar auditorias externas a los procesos determinados</b>	5	40	lun 14/10/13	vier 18/10/13	Analista de Calidad conjuntamente con la auditora	Empresa auditora de calidad	\$3.200,00
<b>Total Implementación de Gestión de Calidad</b>							\$18.200,00

Elaborador por: Elizabeth Granda

### 5.5.3 Plan de Implementación de Logística

**TABLA 23: MATRIZ DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LOGÍSTICA**

Actividad	Duración (d)	Duración (h)	Inicio	Final	Responsable	Recurso	Costo
<b>Establecer políticas y horarios de cargas, rutas y tiempos</b>	20	160	jue 22/11/12	jue 27/12/12	Coordinador de Ventas	Manuales vde procedimiento y Horario con rutas de la empresa de carga contratada	\$150
<b>Adecuar la planta en el Área con la distribución física planteada</b>	60	480	diciembre 2012 - febrero 2013		Gerente General y Coordinador de Operaciones	Personal contratado de construcción	\$ 70.000,00
<b>Elaborar planes de transporte y logística (rutas)</b>	1,5	12	lun 07/01/13	mar08/01/13	Coordinador de Ventas	Plan de distribución y Horarioy rutas de la empresa de carga contratada	N/A

Abrir cuenta en banco internacional Citibank (incluye depósito inicial)	1	8	vier 11/01/13	Gerente General y Coordinador financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Monto mínimo de apertura \$300.00. (Sin embargo se depositará \$10.000</li> <li>•Copia de Cédula del Presidente, Secretario y firmantes.</li> <li>•Carta de referencia bancaria.</li> <li>•Copia de Pacto Social y enmiendas.</li> <li>•Certificado de Registro Público vigente.</li> <li>•Acta de Junta Directiva o Resolución General.</li> <li>•Certificación jurada de acciones.</li> <li>•Aviso de Operación.</li> </ul>	\$10000
	N/A	N/A	lun 04/02/13	Gerente General y Coordinador de Ventas	Proveedores de transporte	\$ 2.000,00
Gestionar la contratación de camiones frigoríficos y una compañía naviera especializada y firmar contrato (se dará el 20% de adelanto del contrato con la naviera)						

Implementar cadenas de frío	15	120	lun 25/03/13	vier 29/03/13	Gerente General y Coordinador Administrativo financiero	Empresa proveedora de maquinaria frigorífica	\$ 38.000,00
	2	16	Varias fechas		Coordinador de Ventas	Proveedores de transporte	\$10000
Negociar y fijar plazos, contratos, rutas y modos de pago con clientes	Total Implementación de Gestión de Calidad						\$120.000,00

Elaborador por: Elizabeth Granda



#### 5.5.4 Plan de Implementación de Comercialización

**TABLA 24: MATRIZ DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**

Actividad	Duración (d)	Duración (h)	Inicio	Final	Responsable	Recurso	Costo
<b>Gestionar documentación y permisos en aduanas</b>	20	160	lun 12/11/12	vier 07/12/12	Gerente General y Coordinador de Ventas	Agente de aduanas	\$ 2.000,00
<b>Concretar canales de distribución (alianzas estratégicas con intermediarios en Japón) En este punto se definen políticas de comercio)</b>	-	-	enero		Coordinador Administrativo Financiero	Videoconferencias	\$ 3.000,00
<b>Efectuar contratos con cadenas de supermercados internos.</b>	-	-	febrero - marzo		Coordinador Administrativo Financiero	Negociaciones	\$ 150,00
<b>Efectuar evaluación de satisfacción del cliente</b>	-	-	vier 24/05/13		Coordinador de Ventas	Encuestas y videoconferencias con nuestros clientes finales/distribuidores	\$ 50,00
<b>Entregar formatos para evaluación de desempeño</b>	0,1	0,8	Mensual (fines de cada mes) Arranca desde jue 28/02/13		Analista Financiero	Matrices de evaluación de desempeño	\$ 10,00

Sondear nuevos mercados	-	-	Todo el mes de mayo	Analista de Ventas	(encuestas, investigaciones, alianzas estratégicas, vistas a embajadas y otras fuentes de información)	\$ 200,00
	-	-	Desde mayo	Coordinador de Ventas	Consultor de Alimentos	\$ 400,00
	Total Implementación de Gestión de Calidad					\$ 5.810,00

Elaborador por: Elizabeth Granda

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

1. El mercado actual de las exportaciones de carne de cuy empacada al vacío en Ecuador aún necesita ser fortalecida, el país que representa mayor competencia para Ecuador es Perú, este país cuenta con investigaciones en este campo y tecnología lo cual permite desarrollar mejores prácticas técnicas (crianza y producción) y una proyección creciente en su mercado.

Según el Banco Central de Ecuador la partida con la que Ecuador exporta carne de cuy empacada al vacío a Japón, apenas representa el 0,39% en cantidad FOB de lo exportado.

Existe la demanda en el mercado japonés pero Ecuador no se encuentra con la capacidad en volumen y calidad para satisfacer esa demanda, por ende la

importancia en la proyección de la producción, desarrollo e implementación de un sistema de calidad y la innovación en el producto, con el fin de satisfacer a un mercado tan exigente como lo es Japón.

2. Japón es uno de los mercados más exigentes en cuanto a calidad del producto, es necesario planificar y delinear estrategias que permitan a la empresa ingresar con éxito a este mercado. Una de las estrategias es una cultura de calidad sólida en la empresa.

3. La situación actual de la empresa permite establecer lineamientos en todos los sentidos, ya que es una empresa joven, que está naciendo, motivo por el cual es importante establecer una base de operaciones que integren todo el sistema de calidad y los departamentos de toda la organización. En la empresa los manuales son las directrices en la implementación de los nuevos procesos y áreas.

4. Cuando se establece un sistema de calidad en base a normativas internacionales la información debe de ser recabada minuciosamente y se debe cumplir con cada uno de los requisitos a cabalidad. En el estudio realizado se detectaron los requisitos de exportación establecidos por el país (Japón) y requisitos de la Norma JAS, son enfocados a la parte de producción y crianza de animales. Estos procesos constan de manuales sustentados en mejores prácticas y otras fuentes que sustentan al proceso.

5. Uno de los principales requisitos es el establecimiento de parámetros de procesos en la parte de producción y crianza, esto aparte de cumplir con los requisitos de la Norma JAS, permitirá procesos más productivos y estandarizados.

6. Para la organización, uno de los valores más importantes es el personal, por esa razón es tomado como el eje para el desarrollo de la calidad. Y es importante que la organización cuente con funciones y responsabilidades definidas, caso contrario podría ocasionar que el empleado no este alineado a los objetivos de la empresa y no se obtengan los resultados esperados.

7. La definición de procesos trae como resultado una planeación de actividades y procesos, lo cual conlleva al diseño y establecimiento de funciones y actividades que realizan los diferentes actores. La informalidad en la definición de los procesos tiene como consecuencia improvisaciones que acarrear quejas de los usuarios finales y esto es lo que la empresa quiere evitar.

8. Se va a fomentar una cultura organizacional de participación mediante talleres y la formación de clubes por áreas, estos clubes se reunirán 15 minutos los jueves a las 15h30 en un sitio determinado de cada área, con el fin de intercambiar ideas de los procesos que intervienen en sus áreas (este modelo es adoptado de la reconocida compañías Toyota).

La apertura de los niveles superiores con los otros niveles ayuda a fomentar la participación de los trabajadores.

9. De acuerdo al benchmarking realizado a las empresas de cuyes, se detectaron falencias y fortalezas en los procesos que son mejoradas en la empresa y también incluidas en los planes de capacitación del personal.

10. Existe una falta inminente de capacitación y tecnología en el campo de crianza y producción de carne de cuy en el Ecuador, este proyecto pretende fortalecer estos campos para que la empresa desarrolle productos altamente calificados en el mercado internacional y nacional.

11. Si la organización no contase con funciones y responsabilidades definidas ocasiona que el empleado no este alineado a los objetivos de la empresa.

## 6.2 RECOMENDACIONES

1. Las funciones y responsabilidades levantadas en este análisis con el personal de la empresa debe quedar plasmado en un manual de funciones, el mismo que debe ser aprobado por la directiva de la empresa y presentado a cada empleado a fin de exista un mejor desempeño.
2. Los principales procesos y que forman parte de la cadena de valor son de crianza y producción, estos procesos deben ser actualizados y mejorados continuamente (manual de procedimientos), efectuándose auditorias de calidad en forma periódica, capacitaciones, e innovación deben ser sus características.
3. La empresa debe adquirir un buen servidor y software que permita grabar toda la información y registros, desde los de trazabilidad hasta contables, esto ayudará a reforzar la calidad en el producto y procesos de soporte en la organización también se verán directamente beneficiados.
4. Para asegurar un proceso productivo y eficiente se debe hacer un continuo seguimiento y evaluación de los procesos a ejecutarse, detectando falencias, puntos débiles para aplicar medidas correctivas. Una de las herramientas a utilizarse son los indicadores de cada proceso y los registros ya que a través de estos se puede medir y controlar un proceso.

5. A fin de asegurar la gestión del personal y evitar la fuga de información, es importante que la empresa cuente con un sistema al cual se accede con los debidos permisos de acuerdo a los cargos desempeñados.

6. En el mediano plazo se debe crear un área de Aseguramiento de la Calidad independiente de otras áreas, que permitirá llevar un control adecuado de la gestión de la calidad en la planta y oficinas. Esto incluye la contratación de por lo menos un recurso humano adicional al analista de calidad, que luego pasaría a ocupar el puesto de Coordinador de Calidad. Esto permitirá al área integrar todas las áreas y administrar la calidad. También se considera que esta área debería liderar proyectos de mejora en la empresa, creando un orden en los procesos y trayendo rentabilidad a la misma.

7. La implementación del Sistema de Gestión de Calidad diseñado permitirá mejorar la satisfacción del cliente, estableciendo una estructura de trabajo clara dentro de la cual se pueda definir e implementar procesos.

8. Como mercado emergente debe tomarse en cuenta las ciudades de: Quito, Cuenca y Ambato, donde existe un mercado potencial el que puede ser atendido. A mediano plazo se debe estudiar la posibilidad de expandirse a países donde la colonia de migrantes latinos es grande. Ya que en países como Ecuador y Perú este alimento es muy demandado y en el exterior existen contadas empresas que exportan este producto.



9. Los procesos no deben ser complicados ni centralizar recursos ya que en una empresa pequeña un sistema de gestión mal concebido traería reprocesos, demoras, entre otras dificultades. La finalidad es adaptar este sistema a la empresa, no que la empresa se adapte al sistema.

10. Las funciones levantadas en este proyecto deben ser consolidadas posteriormente en un manual de funciones, el mismo que debe ser aprobado por la directiva de la empresa y presentado a cada empleado a fin de que exista un mejor desempeño.

## **6 ANEXOS**

### **ANEXO 1: GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**CALIDAD.-** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

**REQUISITO.-** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

**CARACTERÍSTICA.-** rasgo diferenciador.

**CLIENTE.-** persona que recibe un producto

**PROCESO.-** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**PRODUCTO.-** Se define como resultado de un proceso

**MANUAL DE CALIDAD.-** documento que especifica el sistema de gestión de una organización.

**PROCEDIMIENTO.-** forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso

**REGISTRO.-** documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.-** sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

**CONTROL DE CALIDAD.-** parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

**ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.-** parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

**MEJORA DE LA CALIDAD.-** parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

**AUDITORIA.-** proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumple los criterios de auditoría.

## **ANEXO 2: CONTROL DE LA GESTIÓN**

**ECUAEXPORT LTDA**

# **MANUAL DE PROCEDIMIENTO**

## **CONTROL DE LA GESTIÓN**

<b>CÓDIGO</b> MAN-CG-2012		<b>PÁGINAS</b> 19	
<div><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTO:</b> <b>CONTROL DE LA GESTIÓN</b></div>			
<b>RUBRO</b>	<b>CARGO</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
APROBADO POR:	Nombres y Apellidos <b>GERENTE GENERAL</b>		
REVISADO POR:	Nombres y Apellidos <b>COORDINADOR TÉCNICO AGROPECUARIO</b>		
	Nombres y Apellidos <b>COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>		
	Nombres y Apellidos <b>COORDINADOR DE OPERACIONES</b>		
ELABORADO POR:	Nombres y Apellidos <b>CARGO OCUPACIONAL</b>		

## ÍNDICE Y CONTENIDO

1	GENERALIDADES DEL MANUAL	4
1.1	IDENTIFICACIÓN .....	4
1.2	OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.4	ALCANCE .....	5
1.5	POLÍTICAS .....	5
2	SUBPROCESO: ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	7
2.1	IDENTIFICACIÓN DEL SUBPROCESO.....	7
2.2	PROPÓSITO.....	7
2.3	ALCANCE .....	7
2.4	OBJETIVOS .....	7
2.5	POLÍTICAS .....	8
2.6	DIAGRAMA DE FLUJO .....	9
2.7	NARRATIVA.....	11
3	SUBPROCESO: EVALUACIÓN DE PROCESOS	12
3.1	IDENTIFICACIÓN DEL SUBPROCESO.....	12
3.2	PROPÓSITO.....	12
3.3	ALCANCE .....	12
3.4	OBJETIVOS .....	13
3.5	POLÍTICAS .....	13
3.6	DIAGRAMA DE FLUJO .....	14
3.7	NARRATIVA.....	15
4	INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PROCESO	18
<a href="#">5</a>	GLOSARIO	176

## 1 GENERALIDADES DEL MANUAL

### 1.1 IDENTIFICACIÓN

<b>NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:</b>	Control de la Gestión
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Área de Calidad

### 1.2 OBJETIVO GENERAL

Establecer los lineamientos generales para el levantamiento, intervención y control de los procesos de la organización, así como la elaboración y administración de los Documentos organizacionales de procesos relacionados a estos.

### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Normar y estandarizar la metodología a ser utilizada para la intervención de procesos de las operaciones y actividades de ECUAEXPORT LTDA.
- Identificar y clasificar los Documentos y registros generados.
- Regularizar y controlar la emisión de los Documentos Institucionales de Procesos de ECUAEXPORT LTDA.
- Mantener estándares para la elaboración, implementación y difusión de los Documentos organizacionales de Procesos.
- Elaboración y control de registros para evidenciar el cumplimiento de un proceso.

- Establecer los lineamientos para medir los niveles de cumplimiento y establecer el grado de aplicación de los controles a los procedimientos.
- Verificar que el Enfoque de Gestión por Procesos existe y se aplica en el desarrollo de las actividades descritas en el proceso evaluado. Detectar cualquier situación que no cumpla con los lineamientos generales definidos para la operación de los procesos e identificar oportunidades de mejora, que permitan incrementar la eficiencia del Sistema de Gestión por Procesos en ECUAEXPORT LTDA.

#### **1.4 ALCANCE**

El proceso comprende la administración de intervención de procesos y la evaluación de procesos hasta la entrega de un informe de resultados final.

El proceso de elaboración y administración de documentos y registros incluye la elaboración, difusión y conservación de los documentos físicos y/o electrónicos que forman parte de la base del conocimiento.

#### **1.5 POLÍTICAS**

- a) Los procedimientos de este documento son de aplicación obligatoria para todas las áreas de la organización, quienes se acogen a lo dispuesto en el mismo en el caso de realizar un levantamiento, evaluación y mejora.
- b) Toda intervención de procesos se realizará en base a una planificación anual.
- c) La intervención de procesos deberá seguir la metodología descrita en este documento y ser coordinada con el analista de procesos previamente asignado por el Coordinador Agropecuario y de Operaciones.



- d) La metodología para la ejecución de las actividades de Gestionar la intervención de procesos, será definida y actualizada por el Analista de Calidad y Operaciones.
- e) Los documentos organizacionales resultado de la intervención de procesos, deben ser elaborados en los formatos establecidos en este Manual.
- f) Los Documentos de Procesos deben ser desarrollados bajo el asesoramiento del Analista de Calidad y Operaciones, no se podrá emitir estos documentos aisladamente sin la participación del Departamento asignado.
- g) Todo documento emitido fuera del procedimiento descrito en el presente manual, será calificado como no oficial dentro de la organización, por lo que no podrá considerarse como un documento referencial válido para el desempeño, ejecución y control de los procesos.
- h) Los trabajadores deben avalar y responder por el fiel cumplimiento de lo determinado en los documentos en los cuales consta su firma.
- i) Los responsables de cada uno de los departamentos/áreas deben capacitar a su personal con el fin de garantizar que todo documento sea diligenciado siguiendo las buenas prácticas de documentación.
- j) La ejecución de la evaluación de procesos se realizará únicamente de los procesos intervenidos por el Área de Calidad.

## 2 SUBPROCESO: ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

### 2.1 IDENTIFICACIÓN DEL SUBPROCESO

<b>NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:</b>	Control de la Gestión
<b>NOMBRE DEL SUB PROCESO:</b>	Administración del Sistema de Gestión de Calidad
<b>FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:</b>	Diaria
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Área de Calidad

### 2.2 PROPÓSITO

Establecer los lineamientos generales para la administración y elaboración de los documentos y registros de la organización.

### 2.3 ALCANCE

Desde el ingreso de la solicitud para realizar manuales, procedimientos, etc, hasta la elaboración del mismo.

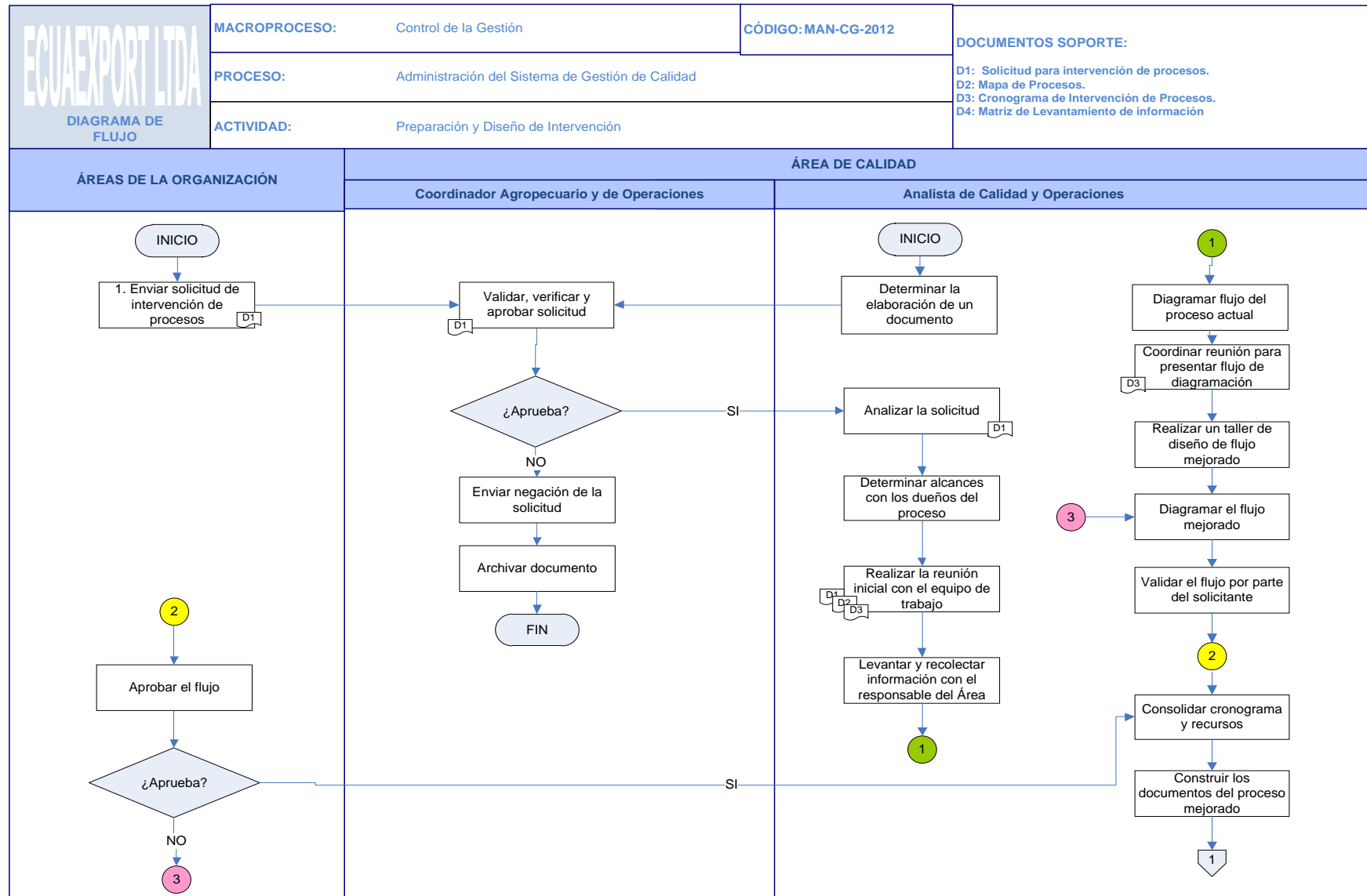
### 2.4 OBJETIVOS

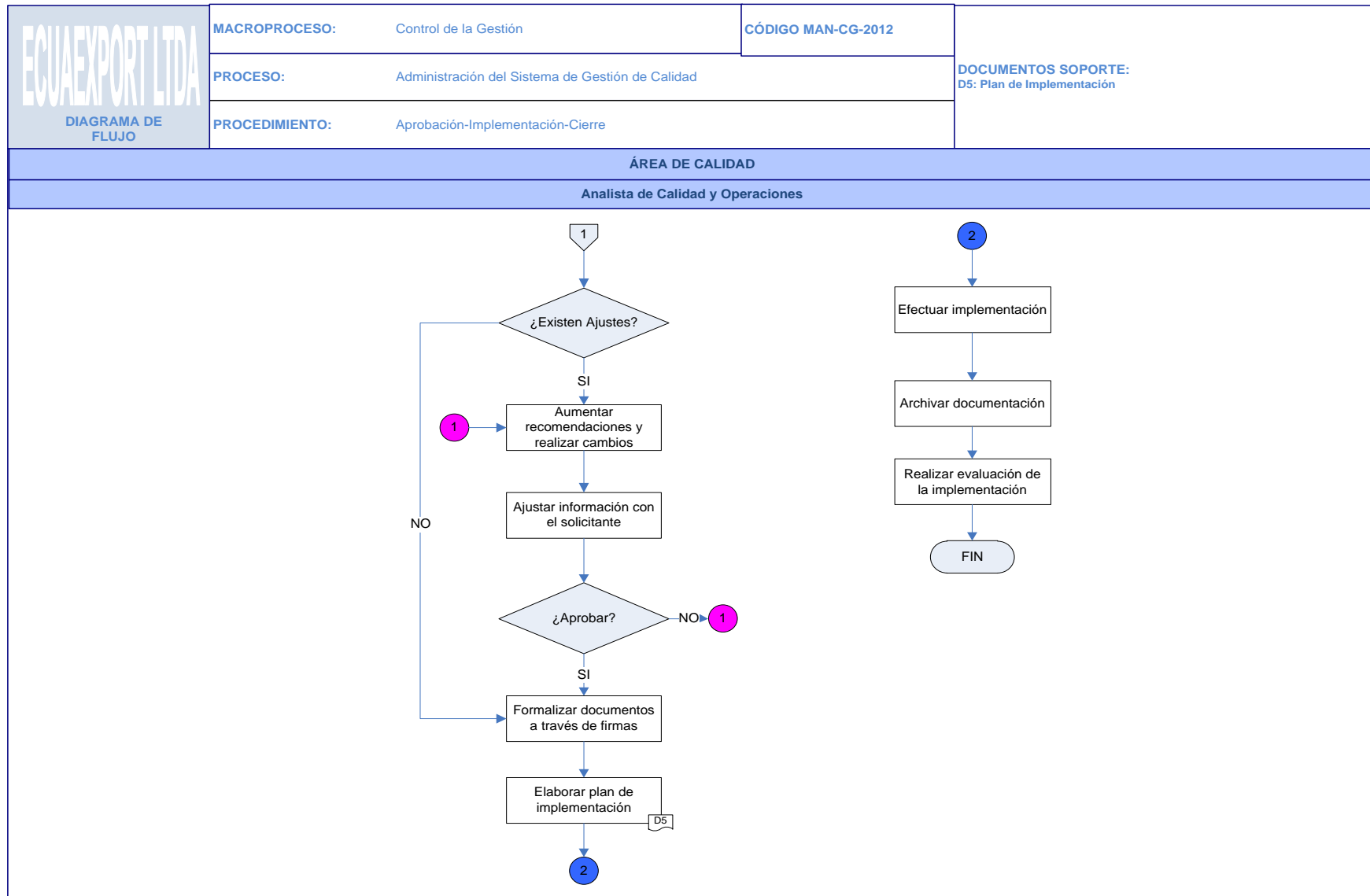
- Aprovechar y optimizar recursos económicos, de personal y de material en el proceso, utilizando técnicas de mejores prácticas.

## 2.5 POLÍTICAS

- a) Las Áreas que requieran de la intervención de procesos deberán llenar el formulario de solicitud al Área de Calidad
- b) Las Áreas deberán ajustarse a la Metodología de Intervención de Procesos presentada por el Área de Calidad
- c) Toda intervención de procesos debe contar con un plan de capacitación, difusión e implementación, para garantizar la correcta aplicación del proceso establecido.

## 2.6 DIAGRAMA DE FLUJO





## 2.7 NARRATIVA

La empresa le da un sentido importante a la Gestión de la calidad. En esta etapa se es importante en esta etapa de la Administración del Sistema de Gestión de la Calidad. Para gestionar los procesos, un área debe enviar una solicitud de requerimiento o la forma más común en esta pequeña organización es porque el analista de Calidad y Operaciones ha detectado la necesidad de elaborar un manual, procedimiento o documento para gestionar la calidad.

El Coordinador Agropecuario y de Operaciones procede a verificar la información y validarla mediante un análisis, para ver si es necesaria la intervención. Si es negada la solicitud se elabora una negación de la solicitud, caso contrario se envía al analista de calidad para que él realice un análisis más profundo y determina mediante reuniones el alcance del proceso y determine los métodos de trabajo y los actores.

En las reuniones para el levantamiento de procesos se recaba la información y se va diseñando los flujogramas según lo levantado, así también en reuniones posteriores se debe validar estos flujos, mediante actas o documentos que garanticen la conformidad y/u observaciones de la otra Área. Hay que elaborar la información hasta que esta sea validada por el Área correspondiente.

Para poner en práctica el manual, procedimiento u otro documento de gestión, se debe planificar talleres y capacitaciones a los involucrados y también difundir a toda la organización para el conocimiento general.

Para saber el efecto y tomar medidas preventivas y correctivas se debe realizar una evaluación en el personal y el impacto en cuanto a procesos.

### 3 SUBPROCESO: EVALUACIÓN DE PROCESOS

#### 3.1 IDENTIFICACIÓN DEL SUBPROCESO

<b>NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:</b>	Control de la Gestión
<b>NOMBRE DEL SUB PROCESO:</b>	Evaluación de Procesos
<b>FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:</b>	Diaria
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Área de Calidad

#### 3.2 PROPÓSITO

Realizar un seguimiento a los procesos creados e implementados para su correcta ejecución y desempeño.

#### 3.3 ALCANCE

Desde los talleres de implementación hasta su seguimiento periódico un mes después de la implementación y registro de los resultados.

En el caso de procesos existentes se realizan evaluaciones periódicas. El alcance es desde la evaluación hasta su evaluación.

### 3.4 OBJETIVOS

- Establecer de una manera clara y cuantitativa el nivel actual de evolución de la organización al establecer procesos.
- Detectar las áreas y procesos potenciales de desarrollo, dado su grado de desempeño actual y la importancia relativa en la estrategia de la Empresa.
- Detectar las falencias de la organización con el fin de poder dictaminar qué herramienta podría suplir dichas fallas.
- Detectar aquellos procesos en los cuales se estén presentando fallas que afecten, en alguna medida, el desempeño económico, efectivo y eficiente, de la organización

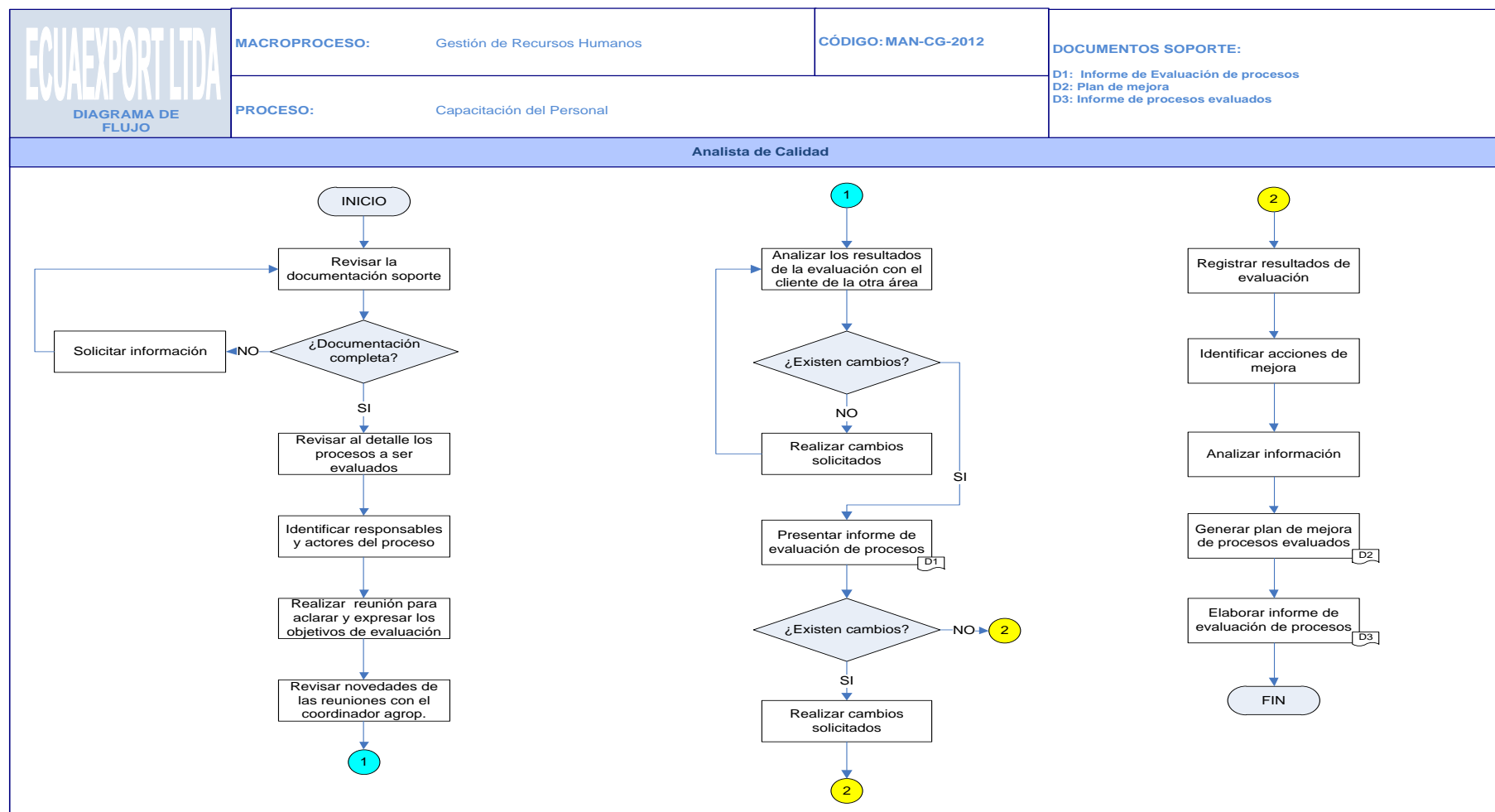
### 3.5 POLÍTICAS

Para realizar la evaluación de procesos se requieren cumplir fases las mismas que deben estar reflejadas en el plan de ejecución de cada evaluación, estas son: Planeación, Ejecución, Cierre de la evaluación y Registro de los Resultados de la Evaluación.

El equipo multidisciplinario de trabajo debe ser conformado en colaboración del analista de Operaciones y Calidad y el Coordinador Agropecuario y de Operaciones, quienes deberán tener en cuenta las características de la evaluación de procesos y la disponibilidad de tiempo del personal suficiente para su ejecución.



### 3.6 DIAGRAMA DE FLUJO



### 3.7 NARRATIVA

Es importante que para el proceso de evaluación de procesos se realice el ciclo PHAV, el cual se describe a continuación:

#### **Planeación**

De esta fase el encargado de ejecutarla es el analista de Calidad.

- a) Esta fase debe incluir la revisión general de la documentación de soporte del proceso a ser evaluado.
- b) Ejecutar una revisión al detalle de los procesos a ser evaluados.
- c) Identificar los responsables de los procesos de cada una de las Áreas donde se lo va a evaluar, así como sus actores.

#### **Ejecución**

En esta etapa se debe describir las actividades a realizar para la evaluación de los procesos, entre ellas se encuentran:

- a) Coordinar con los responsables y actores de los procesos la visita en la cual se realizará la evaluación de los procesos definidos, con la finalidad de asegurar la disponibilidad de todos los actores del proceso durante la evaluación.
- b) Realizar una reunión de presentación de los objetivos de la evaluación de procesos a ejecutarse, en la que deben intervenir, el Gerente General, los dueños de los procesos a ser evaluados y deberá ser dirigida por el analista de Calidad.

- c) Revisar las novedades presentadas durante la evaluación y obtener la evidencia para el caso de incumplimientos identificados.
- d) Revisar la lista de verificación con el responsable del proceso y explicar los resultados obtenidos luego de la evaluación. (Solicitar firma).

### **Cierre de la evaluación**

En esta etapa se debe mostrar los resultados de la evaluación al responsable del proceso y al Gerente General. Entre las actividades que se deben realizar se encuentran:

- a) Presentar el Informe de Evaluación de Procesos.
- b) Mostrar los hallazgos encontrados durante la evaluación, conjuntamente con la evidencia respectiva de cada caso.

### **Registro de los Resultados de la Evaluación.-**

Se debe registrar en la Matriz de Oportunidades de Mejora, el resultado de la Matriz de Evaluación de cada uno de los procesos evaluados. Entre las actividades que se deben realizar se encuentran:

- a) Ingreso de la información en la Matriz de Oportunidades de Mejora.
- b) Identificación de acciones de mejora puntuales a ejecutar para mitigar los incumplimientos identificados durante la evaluación.
- c) Analizar la información de las a fin de determinar el plan de mejoramiento a ejecutar en los procesos evaluados.

Se debe validar la documentación requerida de los procesos intervenidos.

Las evaluaciones de procesos se realizarán de acuerdo al programa anual de evaluación de procesos.

Realizada la evaluación, el equipo multidisciplinario de evaluación de procesos, analizará los resultados obtenidos a manera de tener un documento previo que permitirá establecer el diagnóstico situacional actual del área.

Al final de la evaluación de procesos, el analista de calidad emitirá un Informe de Evaluación de Procesos.

Se debe presentar y entregar un informe desarrollado con base a la evaluación de procesos del área evaluado con las desviaciones detectadas, así como las posibles mejoras recomendadas por el equipo multidisciplinario.

El informe debe contener de una manera clara y cuantitativa el nivel actual de evolución de los procesos de la organización en comparación con los estándares que sustentan el desempeño.

#### 4 INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PROCESO

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	RESPONSABLE DE REVISIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
1	% Intervención de procesos	Porcentaje	Intervenciones procesos ejecutadas / Intervenciones procesos programadas	Coordinador de Producción	Gerente General	Trimestral	Trimestral
2	% de Cumplimiento Documentos Planificados	Porcentaje	Número de documentos elaborados / Número de documentos planificados	Coordinador de Producción	Gerente General	Trimestral	Trimestral
3	% de Cumplimiento del Programa de Evaluación Procesos	Porcentaje	Número de procesos evaluados / Número de evaluaciones de procesos planificada	Coordinador de Producción	Gerente General	Trimestral	Trimestral

## 5 GLOSARIO

- **Manual de proceso:** Conjunto de políticas, normas y procedimientos que ayudan a comprender los procesos de la organización.
- **Procedimiento:** Serie común de actividades definidas que permiten realizar un trabajo de forma correcta.
- **Manual de usuario:** Documento explica paso a paso y con pantallas el manejo de un sistema informático.
- **Instructivo:** Documento que describe de forma detallada para desarrollar las actividades propias de un procedimiento.
- **Formato:** Plantilla estándar para la realización de Documentos Institucionales de Procesos.

### **ANEXO 3: CRIANZA DE CUYES**

**ECUAEXPORT LTDA**

# **MANUAL DE PROCEDIMIENTO**

**Crianza de Cuyes**

*Área Técnica Agropecuaria*



CÓDIGO MAN-CC-01		PÁGINAS 58	
<div>MANUAL DE PROCEDIMIENTO: Crianza de Cuyes</div>			
RUBRO	CARGO	FIRMA	FECHA
APROBADO POR:	Nombres y Apellidos <b>GERENTE GENERAL</b>		
REVISADO POR:	Nombres y Apellidos <b>COORDINADOR TÉCNICO AGROPECUARIO</b>		
	Nombres y Apellidos <b>COORDINADOR DE OPERACIONES</b>		
ELABORADO POR:	Nombres y Apellidos <b>CARGO OCUPACIONAL</b>		

## ÍNDICE Y CONTENIDO

1	GENERALIDADES DEL MANUAL	5
1.1	IDENTIFICACIÓN .....	5
1.2	OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.4	ALCANCE .....	6
1.5	POLÍTICAS.....	6
2	PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIÓN, EMPADRE, FECUNDACION GESTACIÓN Y PARTO DE LOS CUYES	8
2.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	8
2.2	PROPÓSITO.....	8
2.3	ALCANCE .....	8
2.4	OBJETIVOS .....	8
2.5	POLÍTICAS.....	9
2.6	RECOMENDACIONES.....	9
2.7	DIAGRAMAS DE FLUJO.....	11
2.8	NARRATIVA.....	13
3	PROCEDIMIENTO DE VACUNACIÓN DE ANIMALES	26
3.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	26
3.2	PROPÓSITO.....	26
3.3	ALCANCE .....	26
3.4	OBJETIVOS .....	26
3.5	POLÍTICAS.....	27
3.6	RECOMENDACIONES.....	27
3.7	DIAGRAMAS DE FLUJO.....	29
3.8	NARRATIVA.....	31
4	PROCEDIMIENTO DE ALIMENTACIÓN	35
4.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	35
4.2	PROPÓSITO.....	35
4.3	ALCANCE .....	35
4.4	OBJETIVOS .....	35

4.5	POLÍTICAS .....	36
4.6	DIAGRAMAS DE FLUJO .....	38
4.7	NARRATIVA .....	39
5	INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PROCESO	43
6	ANEXOS	45
7	GLOSARIO DE TÉRMINOS	264

## 1 GENERALIDADES DEL MANUAL

### 1.1 IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:	Producción de Cuyes Congelados y Empacados al vacío		
NOMBRE DEL PROCESO:	Crianza de Cuyes		
VERSIÓN DEL DOCUMENTO:	1.0	FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:	Diaria
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Área de Técnica Agropecuaria.		

### 1.2 OBJETIVO GENERAL

Estandarizar y controlar el proceso de crianza de cuyes, para obtener una certificación de calidad internacional como la es (JAS).

### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Criar cuyes con características homogéneos y de alta calidad
- Optimizar recursos humanos, naturales, tecnológicos y de capital en el proceso de crianza de cuyes.
- Reducir costos al aumentar la eficiencia en el proceso de crianza de cuyes.

- Permitir el conocimiento y procedimiento correcto del proceso a colaboradores y jefes, de esta manera saben cómo se debe realizar el procedimiento.
- Estandarizar subprocesos de crianza.

## 1.4 ALCANCE

Desde la crianza de los cuyes hasta que son transportados para ser faenados (comienzo del proceso de producción).

El manual se implementará en todas las bases de la línea de crianza de cuyes, perteneciente al área de Técnica Agropecuaria.

## 1.5 POLÍTICAS

- a) Mantener todos los registros de crianza de cuyes actualizados.
- b) Se restringirá el ingreso al criadero de personas no involucradas en el manejo de los animales. Las personas extrañas pueden ser portadores involuntarios de bacterias y virus.
- c) El ingreso a las áreas de producción estará prohibida a personas sin autorización. Los visitantes autorizados, compradores, inspectores, auditores, etc., deberán someterse a la reglamentación interna del criadero respecto a medidas sanitarias preventivas. Entre estas se hallan el uso de botas desinfectadas, al cruzar obligadamente a través de pediluvios con germicidas (sosa cáustica al 2% o similar) a la entrada de las instalaciones.
- d) Es preferible que los visitantes observen a los animales desde el exterior, a través de ventanas en las paredes y en las puertas.
- e) La crianza del cuy será exclusivamente en pozas
- f) Control semanal de ratas, ratones y otros animales en las instalaciones y depósitos de los alimentos, para evitar así el contagio de enfermedades de las cuales deben ser

portadores.

- g) Tener en observación a los animales provenientes de otros lugares durante 16 días por lo menos. Para este fin se debe examinar a los animales nuevos y comprobar su salud y carencia de parásitos o enfermedades.
- h) Cuando se desocupa las posas es necesario pasar un lanzallamas para desinfectarlas.
- i) Contar con códigos de identidad animal para una trazabilidad del animal garantizada en todo el proceso.

## 2 PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIÓN, EMPADRE, FECUNDACION GESTACIÓN Y PARTO DE LOS CUYES

### 2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

<b>NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:</b>	Producción de Cuyes Congelados y Empacados al vacío
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Crianza de Cuyes
<b>PROCEDIMIENTO:</b>	Adquisición-Selección-Empadre-Fecundación-Gestación y Parto de los Cuyes
<b>FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:</b>	Diaria
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Área de Técnica Agropecuaria.

### 2.2 PROPÓSITO

Desarrollar un adecuado registro y control de la reproducción de los animales. Estableciendo lineamientos en la empresa con el fin de planificar los recursos y evitar restricciones de alta mortalidad, para disponer oportunamente de animales para la producción.

### 2.3 ALCANCE

Empieza desde que los animales son colocados en las pozas de animales en celo (previos registros), empadre y hasta el destete de los animales.

### 2.4 OBJETIVOS

- Reducir la tasa de mortalidad de los cuyes a un 5% mediante un control y gestionamiento de crianza de los cuyes.
- Aprovechar y optimizar recursos económicos, de personal y de material en el proceso, utilizando técnicas de mejores prácticas.

## 2.5 POLÍTICAS

- d) Se utilizará un sistema de empadre continuo.
- e) Se utilizarán exclusivamente machos probados
- f) La densidad de empadre será de 1 macho con 10 hembras.
- g) Se trabajará con un promedio de 2.5 crías por parto.
- h) El destete se practicará a las 2 semanas de edad del animal y se establecerá un día fijo a la semana.

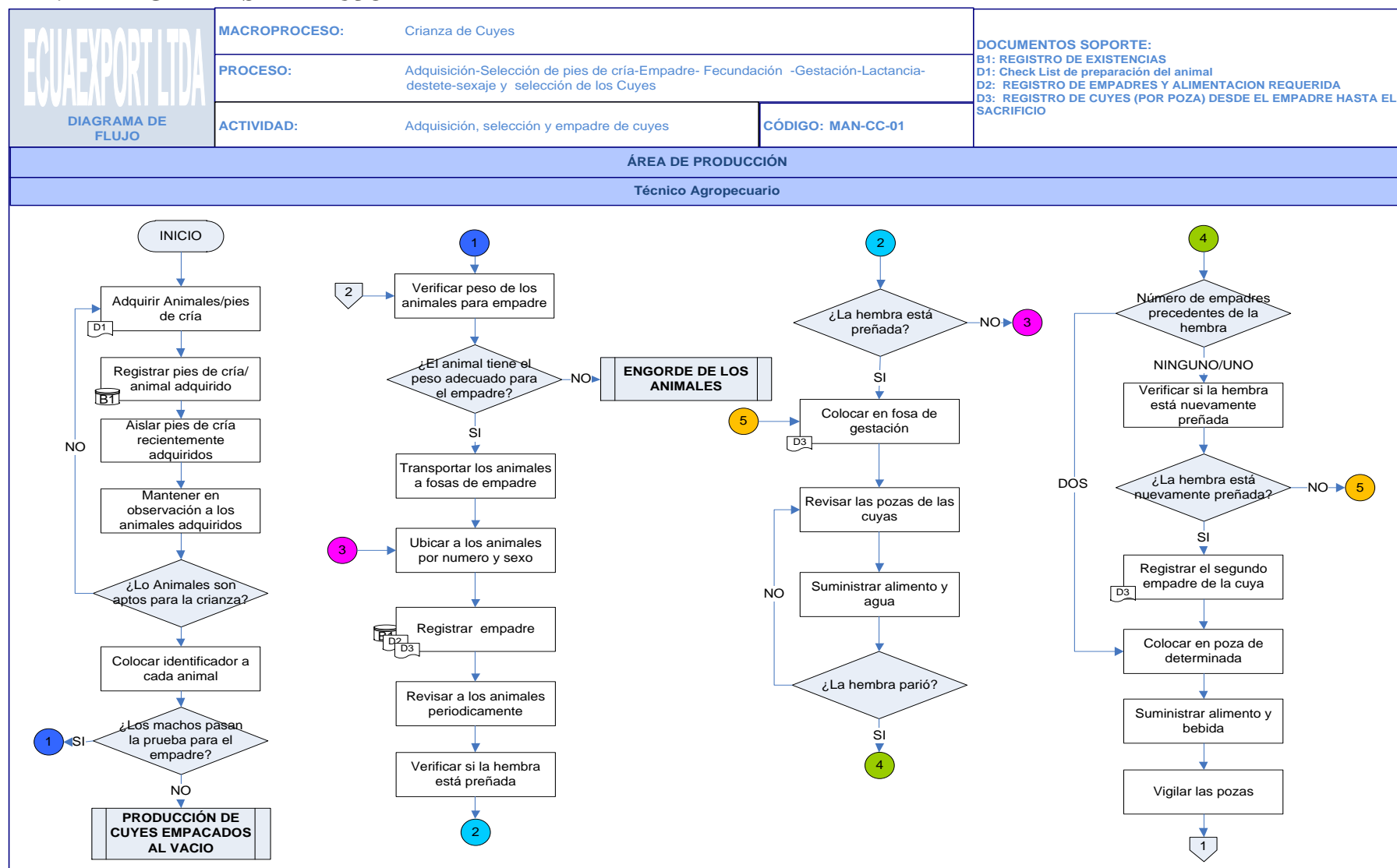
## 2.6 RECOMENDACIONES

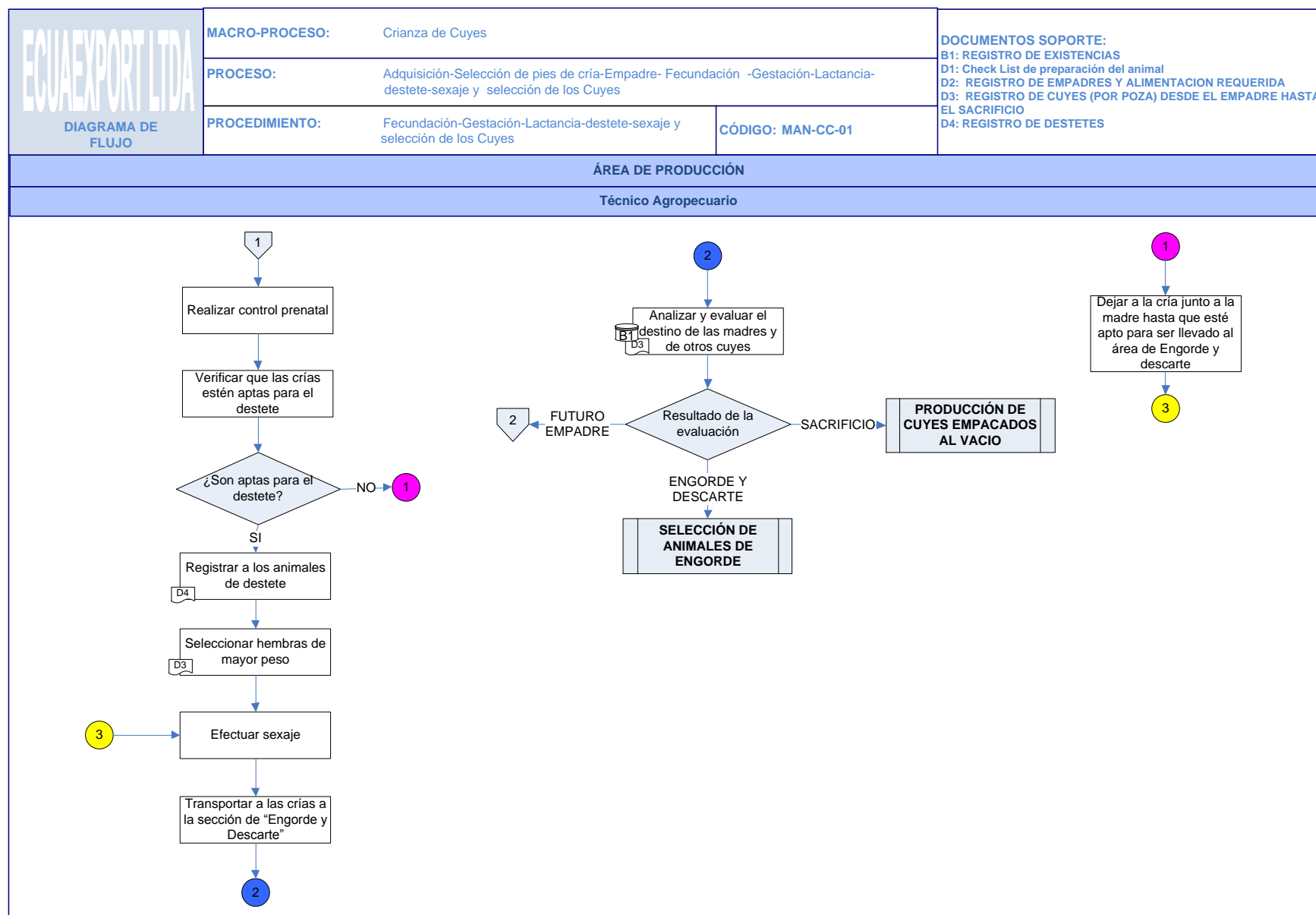
- 1) Con una buena alimentación y un manejo adecuado, un macho adulto puede llegar a pesar más de 2 kg, las hembras adultas y preñadas 2.5 kg. y las hembras vacías y primerizas de 1 a 1.5 kg.
- 2) Las hembras que no paren dentro de 3 ó 4 meses de iniciado el empadre deben ser eliminados de la crianza; asimismo las que abortan, las que no lactan bien a sus crías y las que en dos partos consecutivos dieron una sola cría.
- 3) Las hembras de remplazo deben seleccionarse de las camadas numerosas y con mayor peso al destete y a los tres meses de edad. Al igual que las hembras los reproductores machos deben seleccionarse de camadas numerosas y con pesos extremadamente superiores tanto al destete como a los tres meses de edad.
- 4) Disponer de iluminación natural o artificial adecuada para permitir la realización de las operaciones de manera adecuada. Las lámparas deben estar protegidas, cuando sea aplicable a fin de asegurar que los productos no se contaminen en caso de rotura.



- 5) Se debe comprar reproductores machos teniendo en cuenta el aspecto sanitario del criadero, ya que estos pueden ser portadores de enfermedades tanto infecciosas como parasitarias; por lo tanto conviene ponerlos en observación durante 8 a 20 días.

## 2.7 DIAGRAMAS DE FLUJO





## 2.8 NARRATIVA

### **ADQUISICIÓN-EMPADRE-FECUNDACION-GESTACIÓN-PARTO**

Todos los procesos deben manejarse con un riguroso control mediante registros.

#### **ADQUISICIÓN**

El registro de control que se realizará a los animales empieza desde la primera semana cuando se han adquirido los reproductores (un macho y seis hembras) por poza, de un total de 30 pozas, es decir un total de 210 animales. (Hay que tomar en cuenta que la vida reproductiva de machos y hembras es de 1 año). El número de pozas son solo para comenzar, con el tiempo se proyectan y se construyen más pozas para satisfacer la demanda. Cuando son adquiridos se realiza el registro de ingreso con un check list para verificar que los animales cumplan con los requisitos necesarios (ANEXO 18).

Todos los animales recién adquiridos se mantienen en observación. Cuando se elige los pies de cría hay que asegurarse que los animales procedan de un proveedor garantizado.

*Al momento que son adquiridos deben verificarse (ANEXO 18):*

1. La apariencia de los cuyes debe ser de vitalidad.
2. Sexo
3. Estado físico
  - a. No animales flacos.
  - b. Con grasa dorsal.

- c. Que no estén lastimados.
- d. Sin problemas de dermatitis (sarna, hongos).
- 4. Color de los animales: deben ser colores claros.
- 5. Animales que no cumplen con el peso que requiere el consumidor.
- 6. Sin problemas de enfermedades bacterianas (yersinia, salmonella).

### **EMPADRE**

El primer empadre se realiza también durante la primera semana. Esto puede no coincidir con el ciclo para reproducción de los animales. Durante todo este periodo intervienen otros subprocesos como son el de alimentación, sanitación, entre otros que son parte de los procesos de soporte.

Antes del empadre es importante dar alimento balanceado a voluntad hasta unir 1 macho con 6 hembras en donde la cantidad de alimento balanceado se tiene que reducir a 8 gr por animal y por día. (ANEXO 5)

Para ser seleccionados a las Áreas de Empadre, debe cumplir con lo siguiente:

- Tamaño de los testículos: deben ser grandes y de igual tamaño
- El macho semental seleccionado: no se debe dejar montar por otros animales.
- Cumpliendo con todos los requisitos de edad y peso exigidos: La edad ideal para el empadre es a los tres meses de edad con un peso de 800 a 900 gr. para la hembra y 1100 gr. el macho.
- Características por sexo:

**Machos.-** Es importante que los machos sean más pesados que las hembras, al menos en un 30% más. Para obtener crías sanas y de excelente calidad genética los machos deben ser menores de 4 meses en su primer empadre.

1. Pubertad: 50-84 días
2. Madurez sexual: 90 días
3. Vida útil: 2 años

**Hembras.-** Pueden procrear a partir del segundo mes y su ciclo de celo se repite cada 16 días. Son más o menos unas 8 horas el período durante el cual la hembra es receptiva al macho.

1. Pubertad: 30-55 días
2. Presencia del celo: Cada 16 días
3. Madurez sexual: 75-90 días
4. Vida útil: 1 año (3 a 4 partos)<sup>27</sup>

Posterior a esta evaluación, se envía a los animales seleccionados a las pozas, en este lugar se debe identificar al macho, por lo que hay que marcarlo para reconocerlo. (ANEXO 6)

### **FECUNDACIÓN**

---

<sup>27</sup> Fuente: Crianza y comercialización de cuyes, Salinas Manuel

Hay que realizar inspecciones diarias a las pozas de empadre, con absoluto cuidado. En las semanas establecidas hay que revisar si las hembras están preñadas. Hay que evitar manipular a los animales, ya que esto no es bueno para el animal e inclusive se puede provocar abortos.

Si se comprueba que las hembras son fecundadas, se acondicionan las pozas exclusivas para que las cuyas puedan tener un periodo de gestación y alumbramiento adecuados. Alrededor de la semana 10 nacen los primeros gazapos. En la tabla del Anexo 2 se ha considerado que nacen dos gazapos por cada cuya, pero las hembras reproductoras puedes parir de 1-6 gazapos cada vez.

## **GESTACIÓN**

Hay que considerar que las cuyas tienen un período de gestación promedio de 64-68 días (10 semanas), el cual varía principalmente de acuerdo al número de crías que está gestando la hembra. A mayor número de crías menor tiempo de gestación. En este periodo no hay que manipular a las hembras gestantes ya que con esto se puede provocar abortos.<sup>28</sup>

Luego de la gestación sigue el parto que generalmente se produce en la noche por lo que debemos cuidar que el galpón este abrigado.

× Cuando las hembras comienzan a parir solo machos, lo ideal es cambiar de macho reproductor.

---

<sup>28</sup> Fuente: Alfredo Rojas Prieto, Consultor, 2008.

Para evitar que las crías nazcan muertas, la alimentación durante la gestación debe ser balanceada y controlada. Se tiene que dosificar el concentrado todos los días pudiendo suministrar 8gr/día/hembra y además hay que verificar que no falte agua <sup>29</sup> (ANEXO 5).

Luego de que paren existe un **Celo post-parto** con ovulación (es decir pueden quedar preñadas, en el cual, hay que tener en cuenta que entre el 55% y el 80% de las cuyas presentan celo post parto (Chauca et al., 1992d). las hembras aceptan al macho y quedan a las pocas horas nuevamente preñadas. Esto sucede cuando el macho está en la poza, caso contrario este celo —que tiene una duración promedio de 3,5 horas— se pierde.

Para que se aplique este celo post parto en las cuyas se debe asegurar que la hembra haya pasado hasta 1 (un) empadre consecutivo.

Los registros de la mayor parte de ciclo que cumple el cuye están en el ANEXO 6.

Esta tabla describe la **proyección por poza**, cabe mencionarse que se empezará con 30 pozas.

#### ***Descripción de la tabla del ANEXO 6***

La tabla muestra que en la primera semana se han adquirido los reproductores (un macho y 6 hembras) y que el primer empadre se realiza también durante la primera semana. Esto puede o no coincidir con el ciclo de reproducción de los animales (ver 5,3).

Una vez fecundadas, las cuyas tienen un periodo de gestación de 68-70 días (cerca de 10 semanas).

---

<sup>29</sup> Fuente: INIA.



Alrededor de la semana 10 nacen los primeros gazapos. En la tabla se ha considerado que nacen dos gazapos por cada cuya, pero las hembras reproductoras pueden parir de uno a 6 gazapos cada vez.

Las madres vacías son empadradas nuevamente después de la parición, esto solo cuando ha tenido un parto precedente, ya que se ha establecido en nuestra empresa que cada dos empadres las cuyas tendrán que descansar. Cada dos empadres, las hembras descansan por un periodo de dos meses, periodo en el cual las hembras son llevadas a una sección solo de hembras, denominado “Engorde y descarte”.

Los gazapos son sometidos a engorde hasta alcanzar un peso aceptable de sacrificio en aproximadamente 17 semanas más.

Al cabo de este periodo, puede sacrificarse dos animales cada segunda semana. Con este plan de producción se dispone de doce animales aptos para el consumo cada diez a once semanas, que pueden consumirse escalonadamente o sacarse del criadero de una sola vez.

El técnico debe decidir si reserva animales para convertirlo en futuros reproductores o los envía a engorde.

La segunda camada (aquí se ha supuesto que son también 12 animales) nacerá después de la semana 19, cuando se complete el segundo ciclo de gestación.

Según este plan, se dispondrá de 12 crías (que pueden ser más o menos, dependiendo de cuan buenas sean las reproductoras), cada diez semanas siempre y cuando se puedan empadrar las seis cuyas cada vez, lo cual no será el caso real.

Con este plan, el número máximo de animales estará alrededor de los 40-45 individuos que caben en 4 cuyeras.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Luis Aliaga Rodríguez, *Crianza Casera y Comercial de Cuyes*, Lima Perú, 2001.

Si la hembra tiene de precedentes ningún o un empadre se lo traslada a la poza de gestación apropiada para que en el post parto quede nuevamente embarazada. En el caso de que preceda dos empadres se la envía a una poza de destete apropiada.

Al obtener animales con un mayor número de crías por parto, con altos pesos al nacimiento y con características fenotípicas excelentes, se mejora los niveles productivos y se eleva la economía de la producción de cuyes.

### **LACTANCIA**

La lactancia dura 15 días ya que el gazapo comienza a consumir forraje a los 7 días y nace completamente desarrollado.

El período de lactancia es fundamental para las crías ya que éstas adquieren defensas para las enfermedades. Todo mamífero necesita la leche de su madre para que su desarrollo sea normal y logre alcanzar un crecimiento adecuado, la hembra de cuy tiene solo dos mamas.

Los gazapos desde el nacimiento hasta el destete logran casi duplicar su peso. Del día 1 al día 8 la calidad de la leche es excelente. A partir del día 8, la calidad de la leche comienza a disminuir.<sup>31</sup>

Se debe disponer de lugares propicios para las crías y la madre. Las crías inician el consumo de alimento a la primera semana de vida. Con cercas las crías se protegen del atropello y disponen siempre de alimento.

### **DESTETE**

---

<sup>31</sup> Fuente: Alfredo Rojas Prieto, 2008

Cuando llega el periodo de destete, las crías son estudiadas. Se verifica los siguientes factores:

- Peso 250gr
- Comportamiento vivaz, despierto.
- Salud física y mental adecuada
- Las crías deben tener el ombligo completamente cicatrizado.

No se puede destetar antes porque se produce una infección en las mamas de la madre.

Los registros del destete deben realizarse obligatoriamente (ANEXO 13).

### **SEXAJE:**

Concluida la etapa de cría (los días considerados para el destete son 15 días.). Debe sexarse a los gazapos y agruparlos en lotes menores de 10 machos o 15 hembras. A simple vista no es posible diferenciar los sexos, debe cogerse al animal y revisarle los genitales. Una presión en la zona inguinal permite la salida del pene en el macho y una hendidura en las hembras. Al comprobar que están aptas para ser separadas de su madre. Se realiza el sexaje, y se separa a los machos de las hembras. Son llevados a una sección específica de “Engorde y Descarte”.

Luego de separar a las crías de sus madres y a cada animal colocar en sus pozas respectivas, hay que considerar que a los animales de recría deben agruparse por edad y sexo en lotes no mayores a 12 animales en una poza.

### **SELECCIÓN DE LOS ANIMALES:**

Para la selección de los animales, se realiza una evaluación general de los animales, tomando en cuenta los registros de todos los animales que posiblemente pueden estar listos para el sacrificio (ANEXO 8). Los siguientes factores a tomar en cuenta son:

1. Crecimiento rápido
2. Procedencia de camadas
3. **Evitar la consanguinidad:** Es necesario evitar que se unan padres con hijos o entre hermanos ya que esto acarrea muchos problemas especialmente de mal formaciones genéticas y además la baja notable de la producción. Para ello es necesario los registros y el sistema de trazabilidad establecido.  
× En producciones de no más de 600 animales se deben traer los machos reproductores de otros planteles para garantizar una excelente descendencia y sin problemas de consanguinidad.
4. Escoger colores claros
5. Los registros de crianza deben arrojar y definir que animales se seleccionarán
6. Identificar a los mejores animales en todo el proceso.
7. **Ganancia de peso**

Cálculo de la ganancia media diaria de peso<sup>32</sup>

*Parámetros:*

GMD: Ganancia media diaria

PI: Peso inicial

PF: Peso final

Nd: Número de días del ejercicio

$$\text{GMD} = \frac{\text{PF} - \text{PI}}{\text{Nd}}$$

8. Número de camada al nacimiento

<sup>32</sup> Manejo Técnico de la Producción de Cuyes , Elaborado por: Camilo Salinas, (2010), [Fecha de Consulta: Enero 2012], Disponible en:  
[http://www.esquel.org.ec/gallery/pdfs/pubManejo\\_Tecnico\\_de\\_la\\_Produccion\\_de\\_Cuyes.pdf](http://www.esquel.org.ec/gallery/pdfs/pubManejo_Tecnico_de_la_Produccion_de_Cuyes.pdf)

## 9. Fenotipo e identificación de los animales

Se deben descartar a los animales que no tengan las características deseables para la explotación ya que se buscan animales tipo carne para la comercialización a mejores precios, con altos pesos y además precoces. Concluida la recría, se selecciona a las mejores hembras para reproductoras del plantel.

Se determinan los que serán enviados al sacrificio, engorde o separadas para futuros empadres. Este análisis es en base a los registros y factores físicos de los animales.

***Enviados a recría:*** Cuando los animales son gazapos, buenas características antes mencionadas; son separados y seleccionados para recría.

En el proceso se desarrolla un componente fundamental de los mecanismos de garantía sanitaria. Desde este punto (en donde los gazapos son pequeños) parte el sistema de trazabilidad que permite mantener identificados los animales, a lo largo de la cadena de producción, comercialización y transformación desde su origen, con el fin de realizar investigaciones epidemiológicas o establecer acciones correctivas en beneficio del consumidor. De esta manera se garantiza un producto de calidad.

***Enviados a Engorde:*** Los animales para engorde son cuyes de descarte que se deben seleccionar bajo las siguientes características:

- Ojos rojos
- Animales que tengan varios dedos
- Que presenten hernias
- Machos o hembras

- Con características fenotípicas no deseables.

Todos estos factores no afectan al proceso de engorde, si realizamos un trabajo adecuado. Esto quiere decir aplicar todas las Normas Técnicas de Producción. En cada una de estas etapas se realizan los respectivos registros (ANEXO 8)

### **Formación de lotes de engorde**

Para la formación de lotes de engorde se tiene que reunir animales de la misma edad y sexo y realizar los siguientes pasos:

1. Destetados
2. Recría de igual edad o con una diferencia de máximo 5 días.
3. Para animales de 60 días o más se debe realizar un acabado mínimo de 15 días. Con esto se logra que los cuyes salgan en excelentes condiciones corporales.
4. Se debe reunir de 10 a 15 animales por poza de 1mx1m para no producir hacinamiento y causar enfermedades.<sup>33</sup>

El técnico agropecuario/asistente agropecuario deberá decidir si reserva animales para convertirlos en futuros reproductores, restringiendo el consumo.

En el caso que se formen lotes de cuyes machos para engorde se opta por la castración de los mismos. Se optará por el método Químico el cual se realiza inyectando ácido láctico en cada testículo. Dosis 0,01 ml. Este método es el más recomendable y se lo puede realizar hasta los 45 días de edad.

---

<sup>33</sup> Ibídem

### Manejo sanitario para lotes de engorde

Una vez que se ha realizado la selección y se han formado los lotes, es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Después del destete se procede a desparasitar con Ivermectina, Advendazole, etc., en las dosis recomendadas.
2. Suministrar en el concentrado: vitamina C más complejo Ben dosis recomendadas por el técnico durante 15 días para evitar el stress post destete.
3. A los 21 días aplicar Ramdimcuy-G
4. A los 28 días aplicar Ramdimcuy-L

Sumistrar concentrado siempre conservando la alimentación mixta de: forraje 70-80% - concentrado 20-30%. Esto nos garantiza llegar a los pesos de saca por lo menos con una o dos semanas de diferencia con respecto a los animales alimentados solo con forraje, además de que el rendimiento a la canal es superior con alimentación mixta en el 5 al 10%.<sup>34</sup>

**Enviados al Sacrificio:** Luego de decidir que animales irán al sacrificio, de transporta a los animales vivos, considerando la seguridad y el bienestar animal. Se registrará a los animales destinados a sacrificio (ANEXO 6 y 10). El personal responsable debe ser capacitado sobre el manejo y cuidado de los animales para garantizar la seguridad y bienestar de los mismos. De esta manera asegurando que llegue al destino en las mejores condiciones, evitando manipular a los animales. Las hembras en gestación deber ser transportadas en forma adecuada y separadamente los animales jóvenes de los adultos. Se debe tomar en cuenta que el celo

---

<sup>34</sup> Ibídem

postparto tiene la duración de 2 horas. Se debe evitar el transporte de diferentes especies en el mismo medio de transporte.

- **Animales Infectados:** Los animales afectados infecciosamente, deben ser sacrificados inmediatamente. Se puede aislar un enfermo para que sea inspeccionado por el técnico agropecuario.

A los animales enfermos del propio plantel deben ser aislados para tratamiento, hasta completar su curación. No serán reintegrados al cuyero hasta no haber constatado que están en buena salud y que no son posibles portadores pasivos de las enfermedades que sufrieron. De ser un caso incurable deben ser sacrificados

Cuando se trata de casos de infecciones sospechosas, el cadáver debe ser inspeccionado practicándole una autopsia. Pero para evitar la propagación de las enfermedades al resto de los animales. Deberán sacrificarse al enfermo y a todos los animales que han estado en contacto con él. Los cadáveres deberán ser incinerados.



### 3 PROCEDIMIENTO DE VACUNACIÓN DE ANIMALES

#### 3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

<b>NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:</b>	Producción de Cuyes Congelados y Empacados al vacío
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Crianza de Cuyes
<b>PROCEDIMIENTO:</b>	Sanitación y Vacunación
<b>FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:</b>	Diaria
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Área de Técnica Agropecuaria.

#### 3.2 PROPÓSITO

Establecer parámetros de salubridad y vacunación sustentables para garantizar la calidad del proceso y del producto a través de planes y registros.

#### 3.3 ALCANCE

Desde la elaboración de los planes de sanitación y vacunación hasta que el animal es desechado o enviado a la producción de cuyes empacados al vacío.

#### 3.4 OBJETIVOS

- Controlar la salud y equilibrio de los animales
- Reducir tasas de mortalidad en los animales
- Controlar la aplicación de fármacos y la aplicación estricta de los periodos de carencia.

### 3.5 POLÍTICAS

- a) El personal que se encarga de la carga debe contar con los implementos necesarios para su seguridad como son: botas punta de acero, faja, guantes, tapones auditivos, casco.
- b) Llevar control de aplicación de químicos/vacunas y solicitar certificados a los proveedores.
- c) Capacitaciones continuas al personal que trabaja con los animales con respecto a los tiempos de retiro, manejo de productos químicos, medicamentos y toda sustancia que pueda contaminar los productos.
- d) Mantener elevados estándares de higiene.
- e) Antes de introducir animales a las instalaciones, se procederá a una total desinfección, incluyendo los quipos de toda índole, en especial las cuyeras. Deberán usarse desinfectantes de amplio espectro que ataquen bacterias, virus y hongos así como otros vectores que puedan causar enfermedades.  
Para el manejo posterior, deben delimitarse áreas que requieran de diverso nivel de limpieza e higiene. El nivel más elevado estará en las salas de faenamiento, pero también dentro del alojamiento de las cuyeras.
- f) Todas las instalaciones deben construirse y equiparse de tal modo que no exista posibilidad del ingreso de ratas, ratones, animales indeseables, pájaros e insectos. Todos ellos pueden ser portadores de enfermedades que afecten al criadero.

### 3.6 RECOMENDACIONES

Desarrollar un programa sanitario y vacunación es de suma importancia para evitar elevados porcentajes de mortalidad de animales jóvenes y adultos en el criadero, por eso hay que extremar las medidas de sanidad.

El programa sanitario a establecerse, constará de procedimientos puntuales y sencillos que se cumplirán en un periodo determinado y a edades específicas de los cuyes.

### ***Control de Parásitos:***

Ectoparásitos.- los piojos masticadores que parásita a los cuyes pertenecen al orden Mellophaga, son ectoparásitos temporales, succionando sangre del huésped y abandonándolo luego.

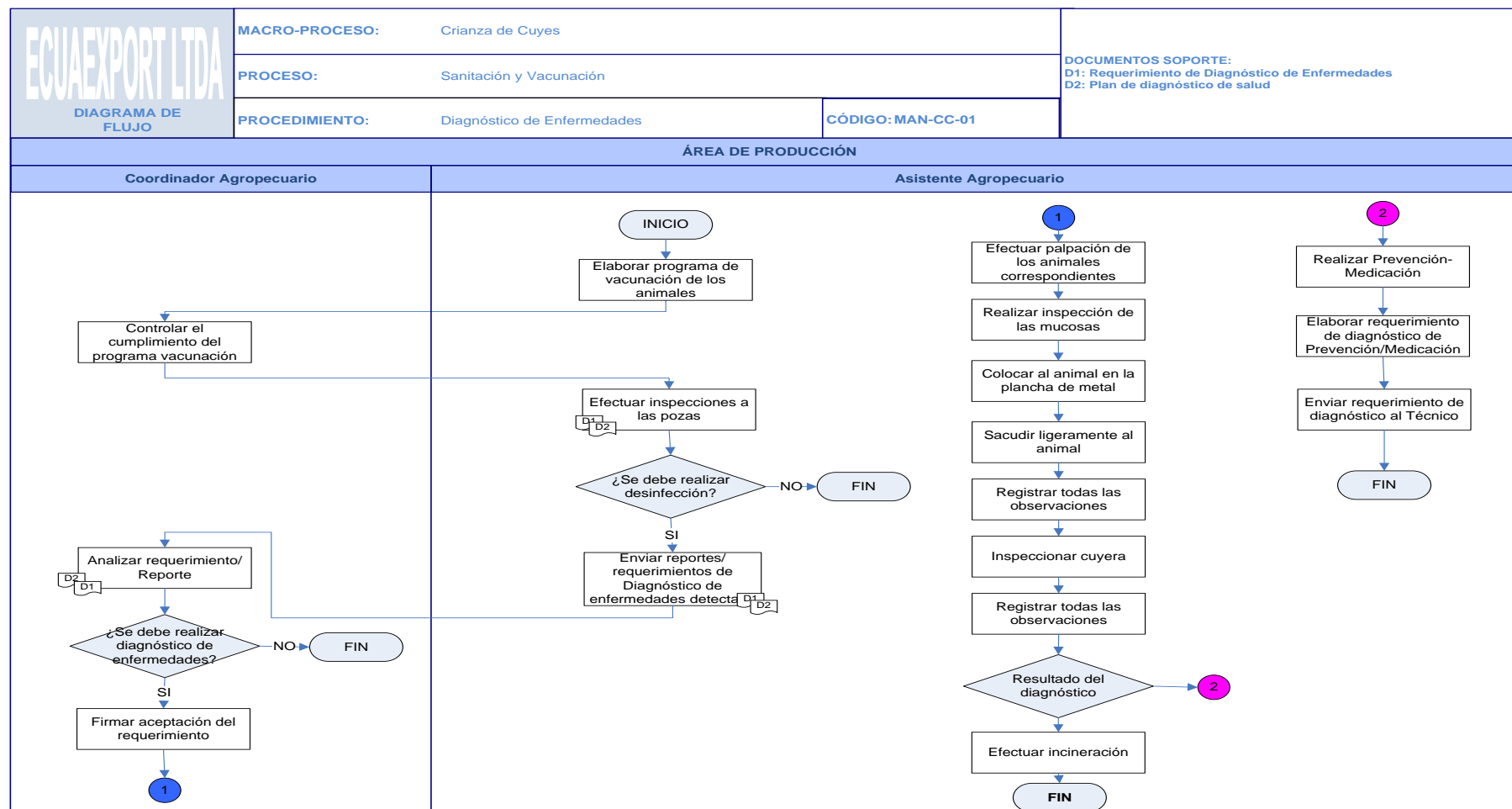
Las dos formas de control para los ectoparásitos son: Control cultural, por medio de recursos físicos reducimos la población plaga. Estos recursos pueden ser la eliminación de grietas y otros lugares que los ectoparásitos usan para esconder y poner huevos. Hay que realizar una remoción periódica del material de las camas.

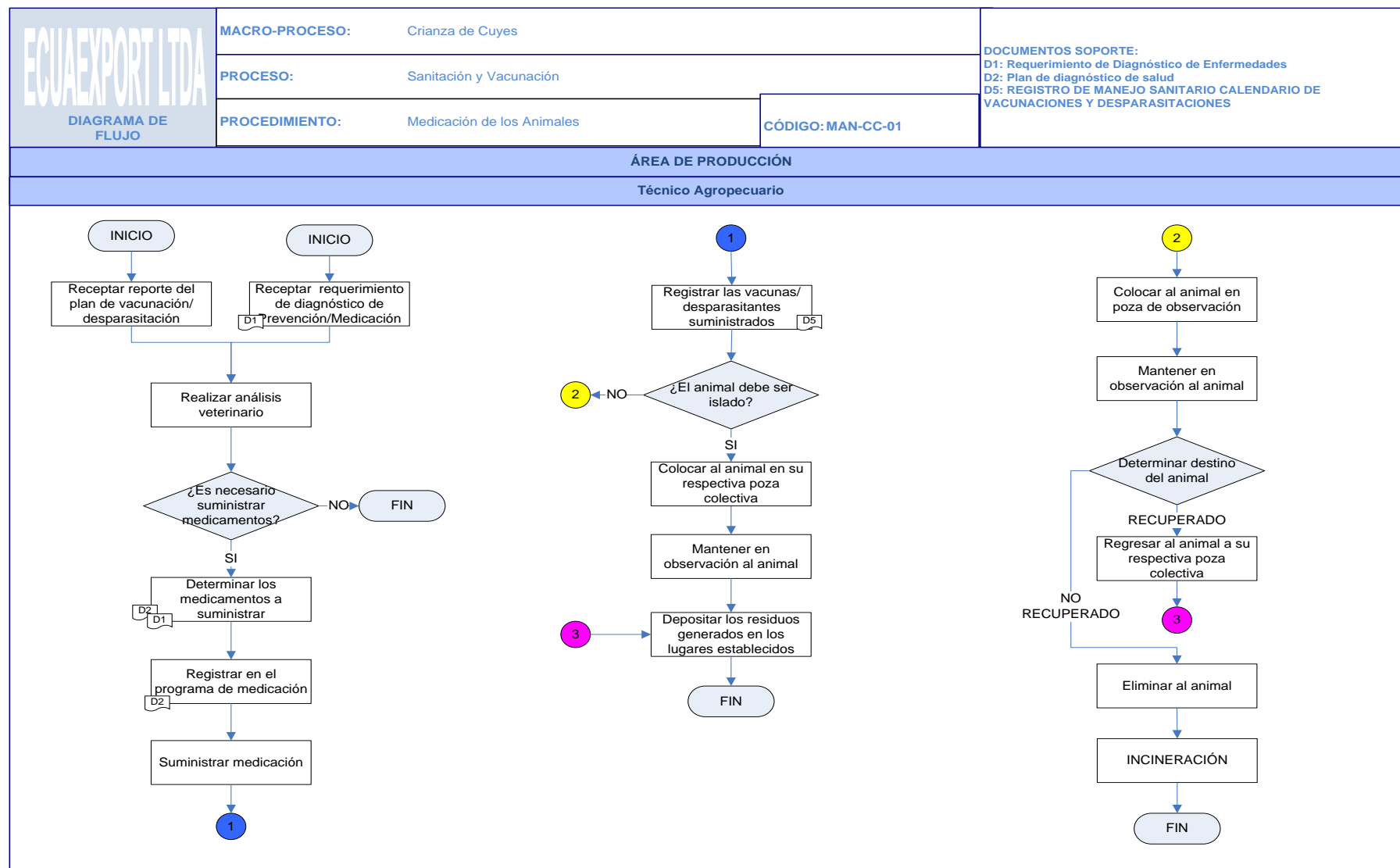
### ***Control Químico:***

Se efectúa mediante el uso de insecticidas o ascaricidas, o con ambos componentes, entre los pesticidas mas usados para eliminar los ectoparásitos se tiene el Neguvón, Bolfo, Aldrín, Gamatox etc. puede usarse bajo la forma de baños de inmersión teniendo el cuidado de usar agua tibia para evitar problemas de tipo bronco pulmonar.

Si se usan pesticidas en polvo, hay que tener la precaución de retirar los alimentos, al ser estos ingeridos pueden causar.

## 3.7 DIAGRAMAS DE FLUJO





### 3.8 NARRATIVA

En este proceso es importante mantener la Higiene y Medidas Profilácticas. Para ellos se implementarán medidas y procedimientos basados en mejores prácticas en crianza de cuyes.

El técnico debe hacer un programa de sanitación y vacunación, evaluando los riesgos y otros factores (ANEXO 12).

#### **Diagnóstico de Enfermedades**

El inicio de este proceso puede darse:

1. Si es reportado por el propio coordinador o técnico, ya que por medio de observaciones o comportamientos inusuales de los animales.
2. El plan de diagnóstico de salud lo dispone e indica que se debe realizar el diagnóstico periódico de enfermedades a los animales

Estos requerimientos son analizados por el coordinador técnico y se evalúa financiera y técnicamente si es necesario realizar el diagnóstico. Para esto también se verifica físicamente los animales y pozas.

El técnico agropecuario realiza una palpación, así se determina si el animal presenta dolor o fiebre. Luego se realiza una inspección de mucosas; si está de color rosado, el animal está sano, si tiene otro color probablemente puede ser señal de alguna enfermedad.

Posteriormente, se recuesta al animal en la plancha de metal y se sacude ligeramente al animal, con esto se establece si presenta gases o líquidos (todos los síntomas van a ser anotados en el registro para obtener una evaluación certera).

A continuación se realiza la inspección en la cuyera: se examinan las pozas, alimentos, aseo y si hay existencia de plagas. Todo lo encontrado y observado irá en el registro (ANEXO 14).

Se espera que este diagnóstico se de a tiempo ya que caso contrario los animales pueden padecer y morir.

En el caso de que mueran se los incinera, ya que su enfermedad puede ser viral.

Para la prevención de enfermedades se realiza tratamientos preventivos con antibióticos en el concentrado durante cinco días cada tres meses.

### **Vacunación:**

La vacunación puede efectuarse por requerimiento cuando fue diagnosticada una enfermedad, cumplimiento del plan de desparasitación o plan de vacunación (puede ser de vitaminas u otras sustancias determinadas). En los anexos se determina periodicidad u otros requerimientos para los planes.

Cuando se adquieren vacunas y otros fármacos se los guarda en la bodega según las recomendaciones en la etiqueta.

Los animales podrán vacunarse solo con productos aprobados por la autoridad competente.

El técnico agropecuario debe determinar por medio de un análisis veterinario contra que enfermedades se debe vacunar a los cuyes, o lotes de ellos. Para ello hay que identificar cuales requieren de vacunación.

Cuando se ejecuta la vacunación, para no afectar la calidad de la carne y del cuero, se recomienda vacunar intramuscular en la región del cuello preferentemente, o en la parte posterior del anca.

Todas las vacunas y desparasitantes deben tener le debido registro (ANEXO 7).

La vacunación puede ser intramuscular o subcutánea:

- a. Vía Intramuscular, hay que tener cuidado cuando se pone en el músculo porque se puede dañar los tendones, arterias, dejar patojos o provocar sangrado.
- b. Vía subcutánea, es más utilizada ya que la dosificación en cuyes es mínima.
- c. Vía tópica, son aplicaciones sobre las partes enfermas del animal, realizadas en afecciones cutáneas como sarna u hongos.

En el caso de *Vacunación para Vitaminización*, el coordinador agropecuario prepara según edades y ciclos un plan para vitaminizar a los animales, de esta manera se mejora la producción, los animales crecen más rápido y se protegen a los animales contra enfermedades.

El técnico agropecuario según el plan prepara las vitaminas y va inyectando de poza en poza a los animales.

Luego se deja a los animales en sus respectivas pozas y se elimina los desechos de tal manera que no se conviertan en focos de contaminación, situándolos en depósitos diferenciados por los colores para el manejo de desechos veterinarios. Estos depósitos deben estar lejos del área de producción y crianza.



El área inmediata al alojamiento de los animales, debe estar libre de malezas por lo menos 10m a la redonda. De este modo evita que alojen a roedores e insectos indeseables.

***Manejo y Eliminación de Basuras generadas por la vacunación,*** se establece lugares específicos donde se depositará la basura. Así también se debe etiquetar los tachos de basura por: Orgánicos, contaminantes, papel, plástico, vidrio y otros.

Para la eliminación adecuada de cadáveres de animales se construirá y designará fosas de cremación. Cuando se decida que un animal debe ser sacrificado, inmediatamente se separa de los otros animales y con un control de desechos de animales en base a mejores prácticas. Se efectúa la cremación de cadáveres.

- a) Si existen animales enfermos, se los eliminará, quemará, para que no contagien a los demás.
- b) Los cuyes muertos deben ser retirados en bolsas plásticas e incinerados.

Se realizará un control diario del estado general de los cuyes, con la respectiva documentación.

## 4 PROCEDIMIENTO DE ALIMENTACIÓN

### 4.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

<b>NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:</b>	Producción de Cuyes Congelados y Empacados al vacío		
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Crianza de los Cuyes		
<b>PROCEDIMIENTO:</b>	Alimentación		
<b>VERSIÓN DEL DOCUMENTO:</b>	1.0	<b>FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:</b>	Diaria
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Área de Técnica Agropecuaria.		

### 4.2 PROPÓSITO

Administrar los insumos y alimentos que ingreso para los animales mediante la revisión previa, registro, análisis y direccionamiento de los alimentos a los animales que lo requieren.

### 4.3 ALCANCE

Desde que se envía la solicitud de requerimiento de alimento y/o insumos hasta que se proporciona a los animales.

### 4.4 OBJETIVOS

- Controlar los alimentos utilizados para los animales.

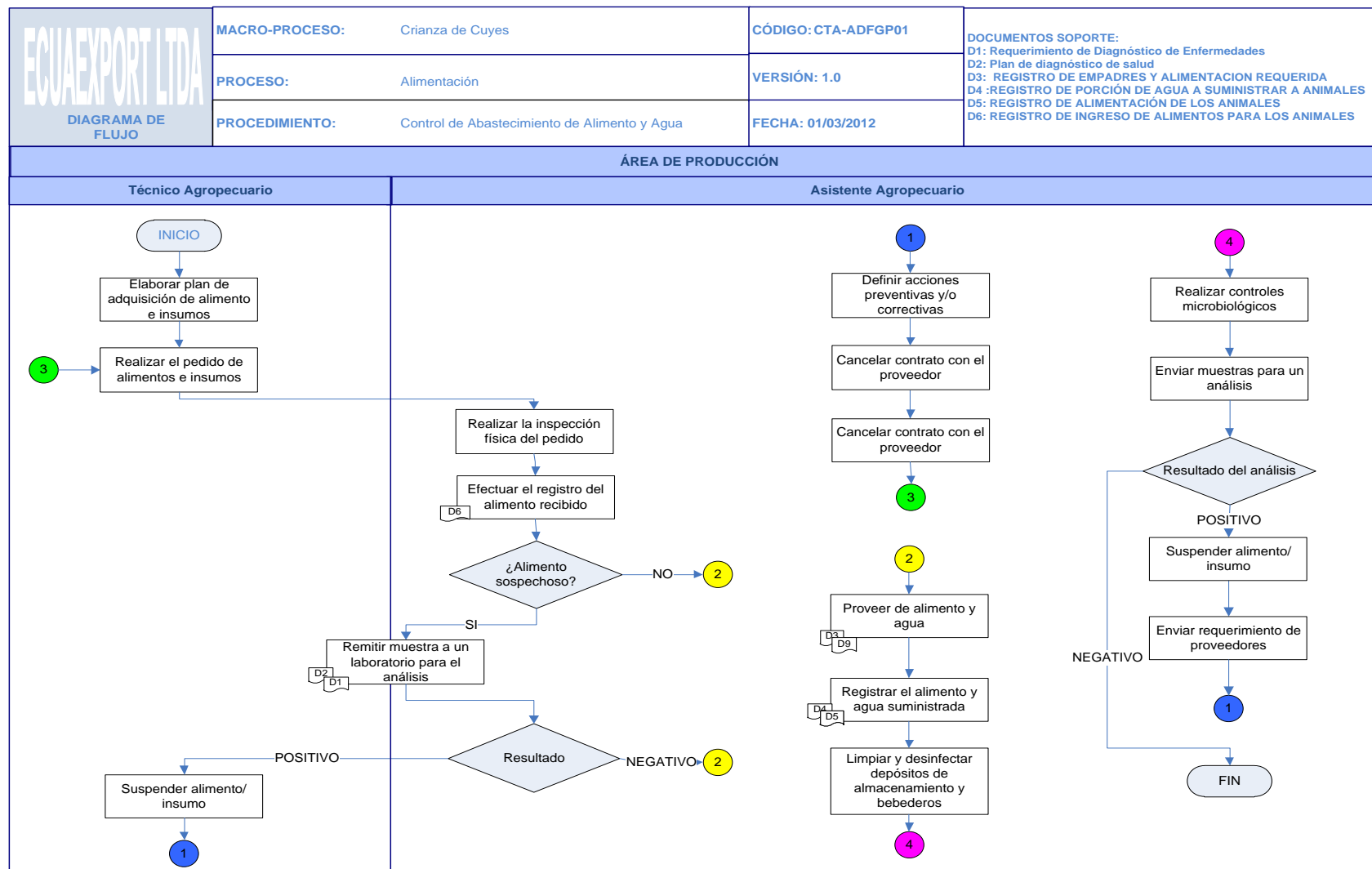
- Criar cuyes con características homogéneas y con características en sabor, color de carne y textura iguales y de alta calidad.
- Considerar parámetros de raza, edad de cuyes, localización, demanda y otros factores en la alimentación.
- Proporcionar el alimento que estrictamente requieran los animales según sus ciclos de vida.
- Garantizar que todos los animales tengan acceso a suficiente cantidad de alimento, sin que exista competencia entre ellos

#### **4.5 POLÍTICAS**

- a) Los proveedores del alimento (forraje y balanceado) deben ser calificados y estudiados anticipadamente para garantizar el producto. Se debe obtener con el proveedor las referencias que certifiquen la inocuidad de los forrajes y silos.
- b) No utilizar residuos químicos o biológicos que afectan a la salud humana.
- c) Usar en los engordes, productos autorizados por autoridades competentes. cuales
- d) Todas las raciones alimenticias deben respetar las especificaciones de peso y medidas por cada ración.
- e) Usar infraestructura adecuada y específica para el almacenamiento de granos, forraje y otros alimentos con el fin de minimizar el riesgo de contaminación.
- f) Cualquier subproducto de origen animal utilizado en la ración debe estar soportado en un estudio previo para garantizar el consumo del producto.
- g) Disponer de un abastecimiento suficiente de agua potable, con instalaciones apropiadas para su almacenamiento, distribución y control de la temperatura.
- h) Los alimentos deben tratarse de manera apropiada, y deben estar claramente identificados y almacenados separadamente de agroquímicos, productos veterinarios y fertilizantes.

- i) Se debe mantener siempre los depósitos de almacenamiento y bebederos de agua en buen estado y limpios. Cuando sea necesario de suministrar agua, esta debe estar limpia y fresca, en bebederos igualmente limpios.
- j) Diariamente se debe verificar que el tanque principal este limpio y con cobertor bajo seguridad.
- k) Asegurar que el agua esté disponible para los animales durante las 24 horas.
- l) Establecer lineamientos basados en buenas prácticas ya que son esenciales para la buena salud y producción de cuyes.
- m) Los alimentos deben estar sujetos a controles microbiológicos y químicos y los resultados deben provenir de un laboratorio oficial, autorizado y/o acreditado.

#### 4.6 DIAGRAMAS DE FLUJO



#### 4.7 NARRATIVA

Es clave en este proceso de alimentación realizar una inspección física del forraje y los otros alimentos a utilizarse al momento de ser aplicados para el engorde. Así como también cada vez que se realice la alimentación, esta debe ser registrada (ANEXO 11).

Es importante la inspección del alimento ya que otra fuente de enfermedades son los alimentos en mal estado, o contaminados, o proporcionados inadecuadamente. También deben contarse aquí con los forrajes de naturaleza tóxica para los cuyes. Todo alimento verde debe revisarse para constatar su estado. El forraje húmedo y caliente produce meteorismo llamado también timpanismo a los animales. También los alimentos concentrados deben proporcionarse en buen estado. Los que se suministran humedecidos y los de consistencia pastosa suelen dañarse y presentar acidez, que enferma a los animales.

La inspección física del alimento consiste en revisar que no exista presencia de contaminantes: hongos, alambres, cuerpos extraños u otros. En el caso de cualquier alimento sospechoso deben remitirse a los laboratorios para su análisis. En la verificación de los alimentos recibidos por los proveedores se debe verificar que estén etiquetados correctamente (razón social del fabricante, composición, fecha de fabricación, fecha límite de uso, instrucciones de uso y precauciones que se deben tomar, número de lote, etc).

× Diariamente el asistente agropecuario debe retirar los restos de alimentos de los comederos antes de llenarlos nuevamente. Así como los comederos y los distribuidores de alimentos deben limpiarse mínimo una vez por semana.

El asistente agropecuario en la verificación de oficiales para ingredientes energéticos, realiza pruebas para identificar residuos de plaguicidas o herbicidas en granos. Para los análisis deberá llevar un registro donde se compruebe el análisis frecuente de micotoxinas y otros contenidos.

Con las herramientas necesarias se realizan estas inspecciones, se toman en cuenta los siguientes datos:

\*El grano empleado en el balanceado en confinamiento no debe contener más de 0,1 ppm de aflotoxina, para que el alimento terminado contenga menos de 0,1;

\*En grasas revisar el índice de rancidez, con la finalidad de evitar suministrar agentes antioxidantes al animal, se recomienda guardarlas en lugares secos, limpios y específicos.

Toda esta medición de calidad de granos se hace con equipo sencillo y práctico el cual mide la humedad, impurezas, densidad e integridad de las semillas;

En el caso de que las pruebas en los laboratorios sean positivas y se compruebe la presencia de insecticidas, bacterias, etc; se procede a tomar acciones preventivas o de ser el caso acciones correctivas, ya que alimento alterado puede traer consecuencias irremediables. Por ende, no se puede admitir esta clase de proveedores y se procede a cancelar inmediatamente el contrato.

Es importante considerar la alimentación por las edades y ciclos en los que se estén desarrollando los cuyes.

Se considera en la edad:

- Hasta los 90 días de edad el animal consume alrededor de 250g/animal/día.
- Mientras que para un cuy adulto se necesita 450g/animal/día de forraje verde suministrándole 2 veces en el día (en la mañana y en la tarde).

El asistente agropecuario prepara el balanceado y forraje diario, realizando mezclas predeterminadas por las edades y ciclos de los animales. El consumo de concentrado va entre los 20 y 40g/día en adultos, cuando tenemos una dieta a base de forraje más concentrado (alimentación mixta). Es importante que en la dieta a base de concentrado el agua siempre esté disponible. (ANEXO 5)

Con un manejo técnico adecuado, con el cumplimiento de todas las normas de Bioseguridad y una alimentación mixta a base de forraje (alfalfa, rey grass, pasto azul, cebada tierna, trébol blanco, etc.) se puede comercializar a los animales a los tres meses de edad. (ANEXO 10)

- Cuando los cuyes se encuentran en plena etapa de engorde es propicio dotarles de una dieta diferente en la cual se combine frutas, en concreto mora, ya que esto dará un sabor y color distinto, haciéndola más atractiva a la vista y gusto.

El asistente agropecuario debe tomar al agua como otro de los principales componentes de la alimentación. El registro de abastecimiento de agua es importante (ANEXO 9). Semestralmente se elaborara muestras del agua consumida por los animales y posteriormente analizada en laboratorios. También existen diferencias de acuerdo a la edad y especie y a la cantidad de grasa existente.

- Animales en ayuno pueden soportar la pérdida total de su grasa, una pérdida de la mitad de la proteína corporal sin poner en riesgo la vida del animal, pero la pérdida de una quinta parte de su contenido acuoso le produce una deshidratación que puede llevar a la muerte.

Por medio de los registros se controlará que la ración diaria, contenga una cantidad de nutrientes adecuados para el crecimiento, mantenimiento corporal, preñez y producción (ganancia de peso) del animal. Cada uno de estos periodos requiere energía, proteínas, minerales, vitaminas, agua y la cantidad necesaria de alimento balanceado y apropiado para el estado productivo del animal.

- La alimentación se basará en el programa que desarrolle el departamento competente, sin ninguna alteración. Básicamente se alimentará de forraje y balanceado.

El sistema de alimentación usado será exclusivamente con forraje, siendo la alfalfa el único pasto utilizado para este fin (No se descarta el uso de balanceado en mínimo porcentaje, para suplir la escasez de alfalfa en época de sequía).



### **Controlar Almacenaje de Alimentos:**

Para el almacenamiento de alimentos debe disponerse de una bodega con piso de cemento, exclusiva para dicho uso, deben ser colocados sobre tarima y con espacio suficiente entre unos y otros.

La bodega debe permanecer limpia, desinfectada y cerrada para evitar el acceso de animales, personas ajenas y estar sometida a un programa de control de plagas y roedores.

Las ventanas deben estar protegidas para impedir la entrada de insectos y garantizar la ventilación.

No utilizar materiales de construcción que desprendan tóxicos o materiales no biodegradables.

## 5 INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PROCESO

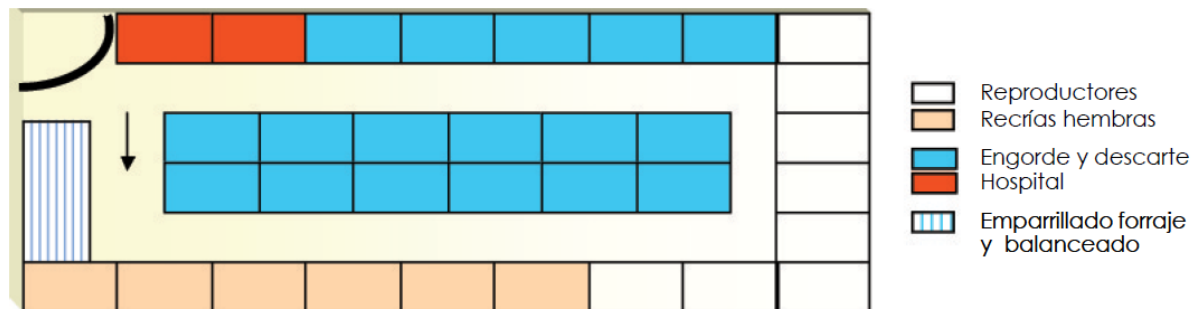
No.	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	RESPONSABLE DE REVISIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
1	% Cumplimiento de los planes	Porcentaje	(Cumplimiento real del plan / Plan determinado)*100	Técnico Agropecuario	Coordinador Agropecuario	Trimestral	Semestral
2	% Mortalidad	Porcentaje	(Total de animales que sobrevivieron/total de animales que nacieron)*100	Técnico Agropecuario	Coordinador Agropecuario	Trimestral	Semestral
3	% tasa de natalidad	Porcentaje	(Número total de nacimientos/Población total)*100	Técnico Agropecuario	Coordinador Agropecuario	Trimestral	Semestral



## 6 ANEXOS

## ANEXO 1

### Distribución del Galpón:



\* Las pozas de empadre miden: 1.5mx1.5mx50cm o 1mx1.7mx50cm y las de cría 1mx1.5x50cm.

## ANEXO 2

### Principales nutrientes en alimentación de cuyes

**Proteínas.-** Son de gran importancia para el mantenimiento y formación de los tejidos y órganos.

Se las puede utilizar en niveles de 13 al 22% dependiendo esto de la calidad de forraje verde disponible.

**Energía.-** Es esencial para todos los procesos vitales y una vez que estos requerimientos han sido satisfechos, el exceso de energía se almacena como grasa dentro del cuerpo del animal. Las principales fuentes son los hidratos de carbono y las grasas de los alimentos, los niveles de energía deben ir de 2800 a 3000 kcal/energía/ digestible/kg de ración de alimento.

**Minerales.-** Es fundamental en la explotación de esta especie y el cuy como animal herbívoro esta acostumbrado a un alto consumo de minerales, siendo los más importantes el calcio, potasio, sodio, magnesio, cloro y fósforo ya que intervienen en la fisiología de los seres vivos como también forman parte de los medios líquidos corporales. El calcio y fósforo son elementos importantes en la formación de huesos y dientes. Los micro minerales deben suministrarse en premezclas en la ración alimenticia.

**Vitaminas.-** Son indispensables para el funcionamiento de los seres vivos y ayudan a prevenir enfermedades. Su carencia ocasiona alteraciones en el animal.

La deficiencia de vitamina A ocasiona crecimiento lento, pérdida de peso y la muerte; la vitamina D es necesaria para evitar el raquitismo; la falta de vitamina E produce degeneración

de los músculos y muerte repentina del animal; la deficiencia de vitamina K produce hemorragias placentarias, abortos y muerte de crías al nacimiento.

Los cuyes no sintetizan la vitamina C y cuando se produce su deficiencia ocasiona pérdidas de peso, encías inflamadas, aflojamiento de los dientes, anemia, degeneración de los ovarios en hembras y degeneración del epitelio germinal en machos por lo que es necesario combatir su deficiencia suministrando cantidades de 200g por ración.

**Agua.-** Por mucho tiempo se ha mantenido la creencia popular que no se debería dar agua a los cuyes ya que le produce hinchazón de la panza. Sin embargo, el cuy no tiene capacidad para sobrevivir sin agua, el requerimiento de agua va de 100 a 150 c.c./kg de peso. El agua es uno de los elementos más importantes en la nutrición.

**El cuy obtiene agua de tres fuentes:**

- Agua contenida en los alimentos
- Agua contenida en la bebida
- Agua metabólica

Darles agua a los cuyes nos permite obtener mayores pesos al nacimiento de los gazapos, mayores pesos al destete y mayor peso de la madre después del parto. Las hembras en el parto si no tienen la suficiente cantidad de agua se comen a las crías.

## ANEXO 3


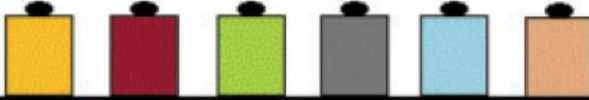
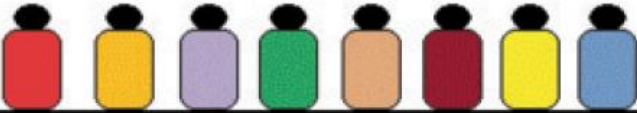


### Requerimientos Nutricionales de los Cuyes

Requerimientos nutricionales de los cuyes				
Nutrientes	Unidad	Etapa		
		Gestación	Lactancia	Crecimiento
Proteínas	(%)	18	18-22	13-17
Energía digestible	(Kcal/kg)	2800	3000	2800
Fibra	(%)	8 a 17	8 a 17	10
Calcio	(%)	1,4	1,4	0,8-1,0
Fósforo	(%)	0,8	0,8	0,4-0,7
Magnesio	(%)	0,1-0,3	0,1-0,3	0,1-0,3
Potasio	(%)	05-1,4	05-1,4	0,5-1,4
Vitamina C	(mg)	200	200	200

*Fuente: Nutrient requirements of laboratory animal, 1990, Universidad De Nariño, Pasto (Colombia). Citado por Caicedo, 1992.*

## ANEXO 4

### NOMBRE Y ORDEN DE INSUMOS DE SANITACIÓN

1		ANTIBIÓTICOS: Oxitetraciclina Sulfatrimetoprin Kanamicina Penicilina
2		DESPARASITANTES: Ivermectina Advendazole Piretroides Avamectina
3		DESINFECTANTES: Formol Aldehidos Yodo Creso Alcohol
4		DESPARASITANTES: Complejo B AD3E Vitamina K
5		BACTERINAS: Salmonella Yersinia Coli



## ANEXO 5

		TABLA DE REGISTRO DE EMPADRES Y ALIMENTACION REQUERIDA (gazapos propios y comprados)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							</
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

**FAENAMIENTO**  
(2 animales cada vez)

Animal	Start Day	End Day
1o	0	10
2o	10	20
3o	20	30
4o	30	40
5o	40	50
6o	50	60
7o	60	70
8o	70	80
9o	80	90
10o	90	100
11o	100	110
12o	110	120

\*) En adelante calcúlese 0,4 kg diarios para cada animal adulto y 0,35 kg diarios para cada gazapo en engorde  
 \*\*)

*Fuente: Luis Aliaga Rodríguez, Crianza Casera y Comercial de Cuyes, 2001*

*Elaborado por: Elizabeth Granda*

## ANEXO 6

**TABLA DE REGISTRO DE CUYES (POR POZA) DESDE EL EMPADRE HASTA EL SACRIFICIO**

SEMANA	1	2-9	10	11-19	20	21-26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
MACHOS	1																	
HEMBRAS	6																	
GAZAPOS	-	12	12	24	24	22	22	20	32	30	30	28	28	26	26	24	24	
ANIMALES FRENADOS	-						2	-	2	-	2	-	2	-	2	-	2	-
TOTAL	7	19	19	31	31	29	29	27	39	37	37	35	35	33	33	31	31	
ALIMENTO VERDE REQUERIDO (kg)	3,5	7,7			11,5***													
CONCENTRADO	0,35**																	
EMPADRES:																		
primero																		
segundo																		
tercero																		
cuarto																		
GESTACIONES:																		
primera																		
segunda																		
tercera																		
cuarta																		
CAMADAS (nacen)																		
primera																		
segunda																		
tercera																		
CAMADAS (edad de sacrificio)																		
primera																		
segunda																		
tercera																		
FAENAMIENTO: (2 animales cada vez)																		
primer																		
segundo																		
tercero																		
cuarto																		
quinto																		
sexto																		
SEMANA	1	2-9	10	11-19	20	21-26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38

\*) Gazapos destetados y en engorde

\*\*) La cantidad de concentrado deberá ser aproximadamente la décima hasta la quinta parte del peso de alimento verde suministrado.

\*\*\*) En adelante anádase o disminúyase 0,35 kg por cada gazapo que aumente o disminuya en el plantel.

Fuente: Luis Aliaga Rodríguez, *Crianza Casera y Comercial de Cuyes*, 2001

Elaborado por: Elizabeth Granda

**ANEXO 7**

**REGISTRO DE MANEJO SANITARIO CALENDARIO DE VACUNACIONES Y DESPARASITACIONES**

<b>Nombre de la Exportación Pecuaria</b>		<b>Responsable</b>					
<b>Dirección</b>		<b>Teléfono</b>					
<b>Fecha</b>		<b>Firma del responsable</b>					
<b>Nombre del Veterinario:</b>							
<b>Firma del Veterinario:</b>							
<b>Código de Identificación del animal categoría</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>Nombre del Producto utilizado</b>	<b>Fecha de Caducidad (dd/mm/aa)</b>	<b>Lote de Producción</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Dosis Aplicada</b>	<b>Vía de Administración</b>

*Fuente: Camilo Salinas, Manejo Técnico de la Producción de Cuyes, 2010*

*Elaborado por: Elizabeth Granda*

## ANEXO 8

### REGISTRO DE EXISTENCIAS (Inventario de animales, especie, categoría)

#### CONTROL DE INVENTARIO DE ANIMALES

Nombre de la Exportación Pecuaria						Responsable				
Dirección						Teléfono				
Fecha						Firma del responsable				
Código del Animal	Edad	Sexo (M-H)	Procedencia (Propio o Comprado)	Peso al nacimiento	Fecha de destete	Edad de Destete	Peso al destete	Edad Primer Servicio	Intervalo entre partos	Peso a los 120 días de edad

Fecha de pesaje a 120 días de edad	Peso a los 150 días de edad	Fecha de pesaje a 150 días de edad	Número de Crías	Edad de Matanza	Peso a Matanza	Observaciones

Fecha de fallecimiento del cuy	Peso al fallecimiento	Etapa en la que se encontraba	Posibles Causas	Edad de Matanza	Peso a Matanza	Observaciones

% Mortalidad de gazapos

% Mortalidad en Adultos

%Destete Efectivo

Total Cuyas:

Total Cuyes:

Total Cuyas/Cuyes

Fuente: Camilo Salinas, Manejo Técnico de la Producción de Cuyes, 2010

---



---



---



---



---



---

## ANEXO 9

### REGISTRO DE PORCIÓN DE AGUA A SUMINISTRAR A ANIMALES

#### REGISTRO DE PORCIÓN DE AGUA A SUMINISTRAR A ANIMALES

Responsable de la Medición:

Fecha de medición:

Factores que intervienen para determinar el consumo de agua por parte de los animales	Número de Poza
<b>Factores Biológicos</b>	
Calor producido	
Tasa Metabólica	
Raza	
Variación Individual	
Estado Fisiológico	
<b>Factores Ambientales</b>	
Temperatura Ambiente	
Humedad Ambiente	
<b>Factores Biológicos</b>	
Cantidad de materia seca consumida	
Naturaleza del alimento	
Temperatura del agua de bebida	
Disponibilidad del agua	
Sales totales	

*Fuente: Camilo Salinas, Manejo Técnico de la Producción de Cuyes, 2010*

*Elaborado por: Elizabeth Granda*

## ANEXO 10

### REGISTRO DE ALIMENTACIÓN DE LOS ANIMALES

**Responsable de la Alimentación:**

**Preparado por:**

cantidad	No Poza	Animal	Origen del alimento empleado	Productos empleados	Cantidades suministradas	Frecuencia

*Fuente: Camilo Salinas, Manejo Técnico de la Producción de Cuyes, 2010*

*Elaborado por: Elizabeth Granda*



## ANEXO 11

### REGISTRO DE INGRESO DE ALIMENTOS PARA LOS ANIMALES

Persona Responsable:

Cantidad	Descripción	Persona que recibe (Nombre y Firma)	Hora	Fecha de elaboración del alimento	Fecha de Caducidad del alimento	Fecha de recepción del alimento	Fecha de consumo final	Lugar que es depositado el alimento	Observaciones

*Fuente: Camilo Salinas, Manejo Técnico de la Producción de Cuyes, 2010*

*Elaborado por: Elizabeth Granda*

## ANEXO 12

## CALENDARIO SANITARIO

Actividad	Dosis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1. Control de Ectoparásitos (piojos, pulgas, sarnas, hongos)</b>													
Ectosules o Tademectin pour on	1ml	X			X			X			X		X
Ivermectina	0,1ml recia hasta los 45 días 0,2ml en adultos	X			X			X			X		X
Yodo Tópico (hongos)	Aplicaciones durante mínimo 3 días	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>2. Desparasitación Interna</b>													
Albendasole	0,10ml oral adultos 0,05ml oral jóvenes	X			X			X			X		X
<b>3. Tratamientos preventivos y curativos</b>													
Antibióticos	Aplicación subcutánea:												
Oxitetraciclina	0,25ml	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Enroxil 5%	0,20ml												
Sulfa Trimetoprin	0,20ml												
Kanamicina	0,20ml												
Vitaminas + antibióticos	Mezcla en concentrados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FT-15	12,5 lbs (20g)												
Sulfa Trimetropin	12,5 lbs (20g)												
Colistina	100 lbs (100g)												
<b>4. Inmunoterapia</b>													
Yodo (Ivonal o yodo inyectable), levamisol	0,01ml pequeños 0,02ml medianos 0,03ml grandes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bacterina	0,5ml dosis única	X					X						X
<b>5. Resolutivo de gases</b>													
Sorol o Rumisol, Bovinol	0,3ml por vía oral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>6. Castración</b>													
	0,1ml en cada testículo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Camilo Salinas, Manejo Técnico de la Producción de Cuyes, 2010

Elaborado por: Elizabeth Granda

## ANEXO 13



## CHECK LIST DE LOS ANIMALES AL MOMENTO DE LA ADQUISICIÓN

Nombre de la Exportación Pecuaria		Responsable		
Dirección		Teléfono		
Fecha		Firma del responsable		
Caraterísticas		Cumple		Observaciones
		SI	NO	
1. La apariencia de los cuyes debe ser de vitalidad				
2. Estado físico	<i>a. No animales flacos</i>			
	<i>b. Con grasa dorsal</i>			
	<i>c. Que no estén lastimados.</i>			
	<i>d. Sin problemas de dermatitis (sarna, hongos)</i>			
3. Color de los animales: deben ser colores claros				
4. Animales que no cumplen con el peso que requiere el consumidor				
5. Sin problemas de enfermedades bacterianas (yersinia, salmonella)				

Fuente: Camilo Salinas, Manejo Técnico de la Producción de Cuyes, 2010

Elaborado por: Elizabeth Granda

## 7 GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Antibióticos:** Para que sirven: Para curar las enfermedades que producen infección y fiebre. Además pueden causar la muerte como la yersinia, salmonella, neumonías.
- **Desparasitantes:** Para que sirven: Para eliminar endoparásitos y ectoparásitos que son piojos, pulgas, acaros, fasciola, parásitos pulmonares, parásitos gastrointestinales, etc.
- **Vitaminas:** Para que sirven: Ayudan a los animales a crecer rápido, mejora su reproducción y los protegen contra varias enfermedades.
- **Bacterinas:** Para que sirven: Aumentan las defensas del animal y lo protegen contra las enfermedades.
- **Reproducción:** Es la actividad que realizan los seres vivos de cualquier especie con la finalidad de preservar su existencia a lo largo del tiempo y evitar su extinción.
- **Empadre:** El empadre consiste en unir el macho con la hembra, el peso de la madre es tan importante como la edad para iniciar la reproducción.
- **Destete:** Consiste en separar a las crías de su madre y se realiza a los 15 días. El destete es importante para que las hembras puedan recuperarse para la próxima gestación.
- **Sistemas de empadre:** Los sistemas de empadre se refiere al aprovechamiento o no del celo post parto.
- **Empadre continuo:** Facilita el manejo porque no hay movimiento de animales, solo el destete.

Los machos permanecen en las pozas junto con las hembras desde el empadre hasta el descarte. Con esto los animales aprovechan el celo post parto.

- **Empadre Controlado:** Se retira el macho de las pozas antes del parto y se lo coloca nuevamente luego del destete. Se movilizan las hembras con gestaciones avanzadas o parturientas a pozas individuales o colectivas, esto provoca abortos. Las hembras permanecen con el macho 34 días. Se aprovecha el efecto flushing.
- **Gazapos:** Cría del cuy.
- **Bienestar Animal:** Evitar Dolores innecesarios, condiciones confortables en albergues, prevención y control de enfermedades, superficies adecuadas entre congéneres según la especie, reducción de los niveles de estrés.
- **Fármaco:** Drogas veterinarias aprobadas oficialmente, empleadas en producción porcina con la finalidad del tratamiento o prevención de enfermedades.
- **Sexaje:** separar crías machos de crías hembras.
- **Hato o Lote:** Número de animales que comparten el mismo espacio físico y poseen edad similar.
- **Selección de los animales:** Es observar, identificar y seleccionar a los mejores animales reproductores de la producción, ya sea pie de cría, para la venta, animales de descarte o para engorde.

**ANEXO 4: PRODUCCIÓN DE CUYES CONGELADOS Y EMPACADOS AL VACIO**

**ECUAEXPORT LTDA**

# **MANUAL DE PROCEDIMIENTO**

Producción de Cuyes congelados y  
empacados al vacío



CÓDIGO		PÁGINAS	
PROD-01-01		25	
<div>MANUAL DE PROCEDIMIENTO:</div> <div>Producción de Cuyes congelados y empacados al vacío</div>			
RUBRO	CARGO	FIRMA	FECHA
APROBADO POR:	Nombres y Apellidos GERENTE GENERAL		
REVISADO POR:	Nombres y Apellidos COORDINADOR TÉCNICO AGROPECUARIO		
	Nombres y Apellidos COORDINADOR DE OPERACIONES		
ELABORADO POR:	Nombres y Apellidos CARGO OCUPACIONAL		

## ÍNDICE Y CONTENIDO

1	GENERALIDADES	4
1.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO .....	4
1.2	OBJETIVO GENERAL .....	4
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.4	ALCANCE .....	5
1.5	POLÍTICAS .....	6
1.6	DIAGRAMA DE FLUJO.....	7
1.7	NARRATIVA .....	9
2	INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PROCESO	17
3	ANEXOS	18
4	GLOSARIO	26

## GENERALIDADES

### 1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:	Producción de Cuyes Congelados y Empacados al vacío		
NOMBRE DEL PROCESO:	Producción de Cuyes		
VERSIÓN DEL DOCUMENTO:	1.0	FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:	Diaria
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Área de Producción		

### 1.2 OBJETIVO GENERAL

Estandarizar y controlar el proceso producción de cuyes a través de la potenciación de recursos para obtener una certificación de calidad internacional como la es (JAS).

### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Generar productos homogéneos y de alta calidad, satisfaciendo la demanda interna y externa de un mercado exigente. La evaluación de la satisfacción se lo realizará trimestralmente, controlando un crecimiento del 2% como mínimo.
- Optimizar recursos humanos, naturales, tecnológicos y de capital para un desarrollo sustentable de la organización y su entorno. Realizar evaluaciones semestrales de optimización de recursos.

- Reducir costos en un 3-5% (mínimo) al aumentar la eficiencia general en el área de producción. La evaluación de esta reducción es anual.
- Evaluación y seguimiento semestralmente del control interno del proceso de producción de cuyes.
- Permitir continuamente el conocimiento y procedimiento correcto del proceso de producción de cuyes a colaboradores y jefes, de esta manera saben cómo se debe realizar el proceso de producción.
- Identificar cuáles son las capacidades que debería tener el personal para operar de una manera eficiente y eficaz en el área de producción.
- Simplificar la posibilidad de errores en el proceso de producción.
- El ingreso al Área de producción debe ser solo a personal autorizado, ya que pueden ser portadoras de enfermedades y/o bacterias.
- Control semanal de ratas, ratones y otros animales en las instalaciones y depósitos de desechos, para evitar así el contagio de bacterias.

#### **1.4 ALCANCE**

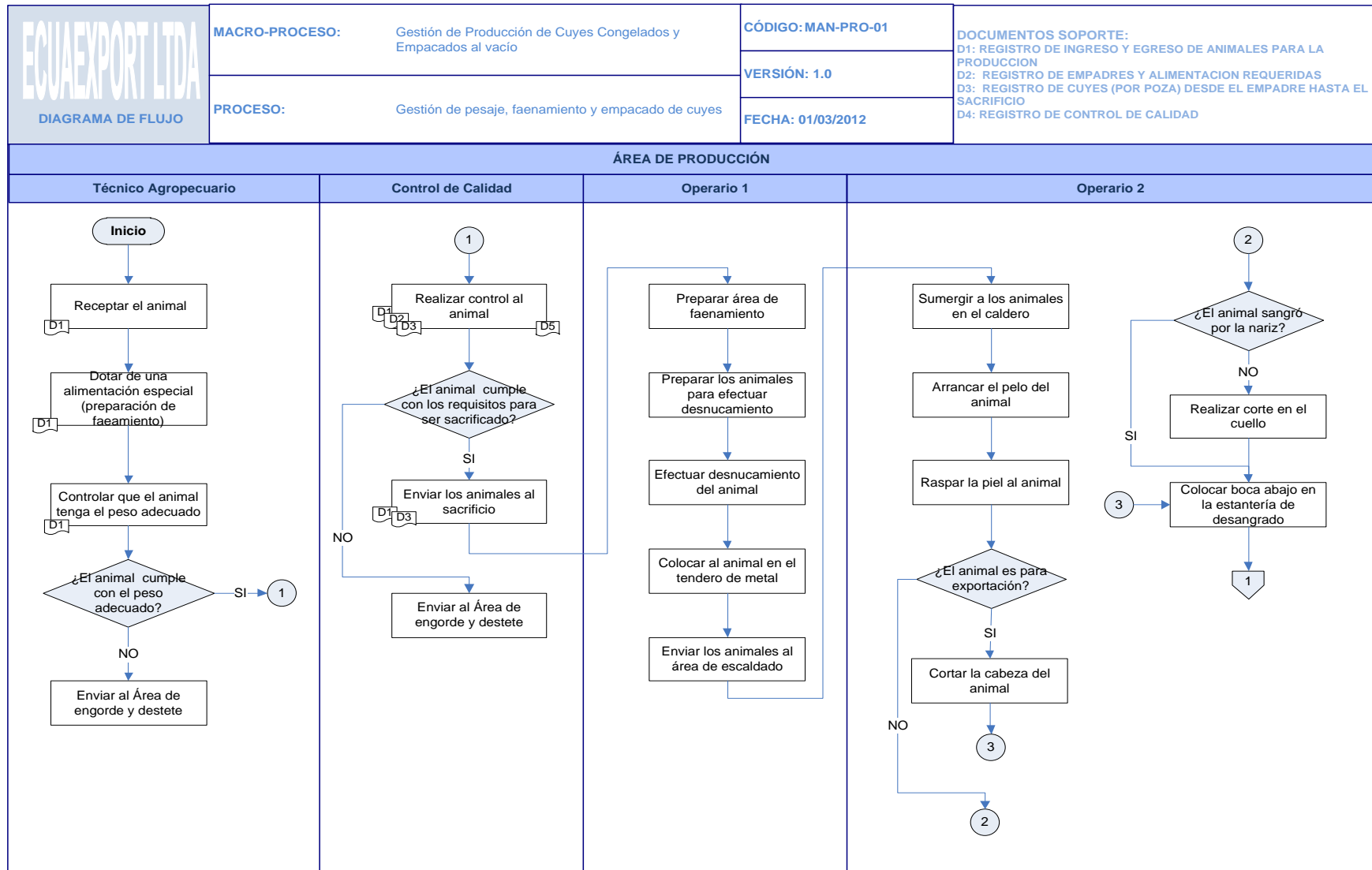
Desde la entrada de los cuyes vivos hasta la transformación de los mismos a producto final: cuyes empacados al vacío.

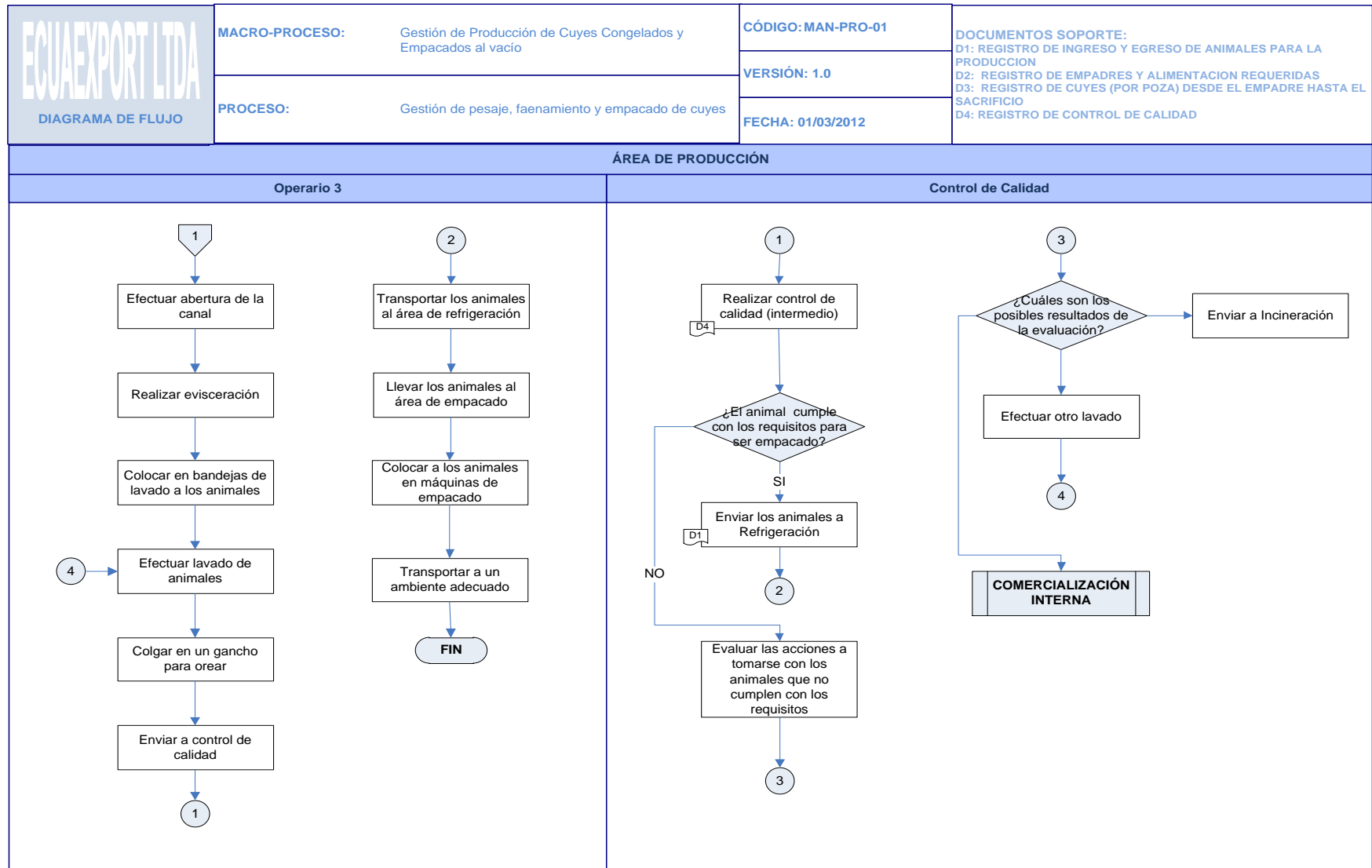
El manual se implementará en todas las bases de la línea de producción de cuyes, perteneciente al área de Producción

## 1.5 POLÍTICAS

- a) Todos los operarios deben permanecer con las herramientas y uniformes adecuados durante la jornada laboral. Caso contrario, serán multados y descontados del rol.
- b) Todos los operarios deben tener charlas de introducción en seguridad e higiene industrial y a la vez aprobar la evaluación que se realizará en este campo. Esto se realizará para dar cumplimiento de las normas de seguridad e higiene industrial.
- c) El responsable de cada proceso debe ser evaluado trimestralmente en su desempeño, en base a los objetivos establecidos.
- d) Disponer de iluminación natural o artificial adecuada para permitir la realización de las operaciones de manera adecuada. Las lámparas deben estar protegidas, cuando sea aplicable a fin de asegurar que los productos no se contaminen en caso de rotura.
- e) Los equipos y utensilios deben estar fabricados con materiales que no tengan efectos tóxicos, ni transmitan contaminantes a los alimentos. Cuando estén destinados a entrar en contacto con los alimentos deben ser fáciles de limpiar y desinfectar, resistentes a la corrosión e incapaces de transferir sustancias extrañas en cantidades que impliquen un riesgo para la salud del consumidor.
- f) Los equipos deben emplearse de tal manera que se eviten daños a los animales, así como la transmisión de enfermedades entre animales a través de los mismos.
- g) Los equipos deben ser usados durante el tiempo de vida útil recomendado por el fabricante o por las normas técnicas aplicables.
- h) Se debe contar con un área de Desechos, con la finalidad de evitar la contaminación y garantizar la inocuidad del ambiente el centro de faenamiento, deberá disponer de áreas especialmente adecuadas para el tratamiento y/o almacenamiento temporal de los residuos sólidos y con un sistema adecuado para el tratamiento de los efluentes generados.

## 1.6 DIAGRAMA DE FLUJO





## 1.7 NARRATIVA

Es importante en esta etapa de intercesión entre el proceso de crianza y el de producción, que la materia prima ingresada cumpla con estándares de calidad para poder mantener la certificación JAS.

Según lo que establece la certificación JAS: LOS ESTÁNDARES DE PROCESO PARA OBTENER PRODUCTOS ORGÁNICOS PROCESADOS (Notificación No.60). Son:

- Materia prima: Sólo se puede usar:
  1. Productos agrícolas o procesados certificados y etiquetados orgánicos (a menos que el procesador también sea el productor de los productos),
  2. Productos agrícolas, ganaderos y marinos que no sean de la misma categoría que los anteriores, ni estén ionizados ni genéticamente modificados.
  3. Agua y sal,
  4. Aditivos no genéticamente modificados.

El proceso de producción se compone con la matanza y preparación de los animales para ser empacados al vacío y cumple las siguientes etapas:

### RECEPCIÓN Y PESAJE DE LOS ANIMALES APROBADOS PARA EL SACRIFICIO

Para el envío del animal, el técnico agropecuario selecciona un animal de 17 a 22 semanas de edad para lograr mayor rendimiento; Los cuyes deben pesar entre 1000 - 1200 gramos;

Cuando el animal es recibido en el área de producción debe pasar por una



preparación previa. Este proceso consta de etapas, que se describirán a continuación:

- Antes del sacrificio se les proporcionará una dieta que contenga algunas hierbas aromáticas, como el tomillo, que transfieren un sabor muy agradable a la carne;
- Los animales deben permanecer 12 horas sin alimento antes del sacrificio, pero se les debe dar agua normalmente.
- Preparar el lugar del sacrificio técnica y estructuralmente (sanitariamente y espacios).

Luego de cumplir con la preparación previa el operario pesa al cuy en la balanza eléctrica, el cuy para la venta exportable debe tener un peso entre (1000 y 1200gr).

## **CONTROL DE CALIDAD DE LA PREPARACIÓN PARA INGRESO DEL ANIMAL**

El encargado revisa que los animales cumplan con los requisitos de calidad de pesaje y alimentación. El animal debe pasar por la inspección y control de calidad del producto con los debidos registros y observaciones aprobadas.

### ***Preparación del Área de Faenamiento***

El faenamiento de los cuyes debe llevarse a cabo por personal entrenado; los encargados estarán muy bien adiestrados en la labor, y deberán gozar de buena salud. Es también conveniente que estén equipados higiénicamente, con mandiles apropiados, botas de caucho, guantes de caucho, etc, para evitar contaminar a las canales de alguna manera.

El área para la matanza también estará limpia, con baldosa de cerámica (fácil de limpiar), el piso anti-deslizante, fácil de lavar y limpiar. Así mismo deben las mesas, charolas, lavabos, y demás útiles estar limpios y desinfectados cada vez que se inicia un lote de faenamiento.

## **INMOVILIZACIÓN, ATURDIMIENTO Y DESNUCAMIENTO**

Luego de estos procedimientos el cuy es llevado para insensibilizarlo o aturdirlo; Para ello se dispondrá de medios apropiados y seguros para los operarios y bienestar del animal, la cual es la siguiente:

Forma de sacrificio que se utilizará:

- El desnucamiento del animal constituye la forma técnica de sacrificio. Este método, aunque es dificultoso y requiere mayor práctica, es el más eficiente. Consiste en matarlo agarrando, con una mano, las patas traseras y poniendo los dedos de la otra mano alrededor del cuello del animal; se hace un movimiento que acerque un poco las manos y luego se da un estirón fuerte separando las manos, sin soltar al animal, para que la columna vertebral se separe del cráneo.

## **ESCALDADO, PELADO Y RASPADO**

Esta sección contará con un depósito para hervir con un sistema para cambio total de agua, manteniendo una temperatura mínima de 65 °C.

Seguidamente de la anterior operación se realiza el escaldado. Se coloca en el tendero de metal, el cual contienen unas pinzas que sujetan al animal. Luego se debe introducir al animal en agua caliente (por 5 minutos) para retirar los pelos. En esta operación con los guantes, insumos y herramientas necesarias, el operario sumerge al animal totalmente dentro del depósito para ablandar el pelo. Este arranca con la mano y se completa la operación raspando con un cuchillo, sin herir la piel del animal. Durante toda la operación de pelado, la cabeza debe permanecer hacia abajo, de modo que la sangre se acumule en ésta.

## **CORTE DE LA CABEZA**

El corte de la cabeza es obligatorio para la exportación. Para el mercado interno se

dejará una cantidad asignada con cabeza ya que depende además de cómo va a ser preparado el animal. Cuando lo preparan a la brasa o en un asador o al espetón, se acostumbra dejar la cabeza. Cuando se destina a platos en los cuales se despieza o trocea el animal, se prefiere sin la cabeza. En lo que es el mercado interno se prefiere con cabeza. Para exportar la demanda del cuy es sin carcasas.

Para realizar el degüello se utiliza el cuchillo asignado (de acero inoxidable) y a 2cm de la “barbilla” del animal. Inmediatamente se coloca al animal en posición vertical con la cabeza hacia abajo en la estantería de sangrado. Esta actividad se realiza para que el cuy no quede con sangrados internos u otras lesiones internas. Para esta actividad se deberá disponer de un sistema de sangrado con el animal colgado y recipientes herméticos para recolectar la sangre, permitiendo una buena evacuación y recepción de la sangre en un tiempo mínimo de 2 minutos por animal.

## **DESANGRADO**

Cuando se ha cortado la cabeza, se produce el sangrado por el cuello.

Cuando se deja la cabeza, el sangrado se realizará practicando un corte en el cuello del animal y dejándolo cabeza abajo. Sin embargo, muchas veces este desangre ocurre de por sí, por la nariz, luego del desnucamiento.

## **ABERTURA DE LA CANAL**

Se efectúa una incisión, con un cuchillo muy afilado, a lo largo del abdomen, comenzando debajo del ano hasta llegar bajo el esternón. Se debe tener cuidado de no cortar muy profundo, para no perforar los intestinos y las vísceras.

## **EVISCERACIÓN**

Luego se abre el cuy por el abdomen y se extraen con las manos: el estómago, el intestino, el bazo, la vejiga y la vesícula biliar. Hay que tener cuidado de no romper la bilis, pues esto daría mal sabor a la carne. El corazón, el hígado y los riñones, se

retiran por separado, o se dejan dentro de la canal, dependiendo de la modalidad de la comercialización. Finalmente se concluye retirando la parte anal, y en el caso de los machos, también los genitales.

## **LAVADO**

Se dispondrá del equipo adecuado para realizar el lavado de la carcasa, de manera de que se evite la contaminación y el escurrido con el animal.

Terminada la evisceración, se lava el cuerpo con abundante agua, para eliminar todos los rastro de sangre y revisar que no queden restos de pelo.

## **OREADO**

Seguidamente se cuelga la canal de un gancho y se deja escurrir el agua y orear durante 30 minutos aproximadamente.

## **REFRIGERACIÓN**

Una vez seca la canal, se introduce al refrigerador a 4 -6°C durante 24-36h, para el enfriado y para conseguir la maduración final de la canal.

No enfriar la canal colgada, sino en posición horizontal, para que no se deforme (mala presentación).

La refrigeración prolongada puede causar mermas en el peso del canal, por lo cual es preferible ponerla al alcance del consumidor lo más pronto posible; tras 24 horas de refrigeración, la merma es de 2,7%, pero después de 72 horas puede llegar al 12% del peso al sacrificio.

## **EMPACADO AL VACÍO**

Inmediatamente de esta operación se realiza el sellado al vacío mediante la máquina de sellado al vacío. Finalmente los paquetes son colocados en ambientes especiales para mantener refrigerada la carne del cuy.

La forma de empaque al vacío es de “Conservación en crudo”, se realiza una vez limpio el género procedemos a su envasado en crudo para su almacenamiento en la cámara frigorífica.

### **Precauciones en la aplicación del vacío**

#### **a) El Calor, enemigo del vacío**

*“Hay una relación estrecha entre la presión atmosférica y la temperatura a la cual hierve el agua. En condiciones normales, correspondientes a una presión de 1 atmósfera, el agua pura hierve a 100°C. A una presión inferior a una atmósfera, el agua hervirá también*

*a una temperatura menor. Así, a una presión de 0,1 atmósfera, el agua hierve a 60°C, y a 0,01 atmósfera, hierve a sólo 10°C.*

*Por lo anterior, en una máquina de vacío, cuando la bomba comienza a producir el vacío dentro de la campana, la presión atmosférica disminuye en su interior y el agua contenida en los alimentos comienza a hervir, aun estando a la temperatura ambiente dentro de una cocina.*

*Cuando aplicamos el vacío a un producto caliente, la bomba se carga de aire con vapor de agua, con lo que pierde eficiencia. Para empacar al vacío productos calientes debemos hacer un vacío parcial, eso para evitar que la presión atmosférica descienda demasiado y disminuir el riesgo de ebullición. El vapor liberado por el alimento caliente se condensará al enfriarse el alimento dentro de la bolsa quedando nuevamente en estado líquido. Es por estas razones que es siempre lo más adecuado enfriar los alimentos en una célula de enfriamiento antes de envasarlos.*

- b) Los alimentos, antes de acondicionarse al vacío, deben estar fisiológicamente muertos.*
- c) Los alimentos no deben tener partes cortantes o punzantes*

*Las bolsas de vacío no soportan la perforación, por lo que hay que tener precaución cuando se envasan alimentos que presentan puntas o bordes cortantes, tales como patas y pinzas de crustáceos, aletas de pescados, etc”<sup>35</sup>.*

### **Mantenimiento Mínimo de una máquina de vacío**

- Vaciarla regularmente cada 300 horas de uso.
- Controlar que el cierre hermético de la tapa de la campana esté en perfecto estado, que no esté roto, para evitar la entrada de aire exterior.
- Asegurarse de que el teflón que recubre la soldadura de las resistencias no esté quemado. Si este fuera el caso, remplazarlo rápidamente y pasar una tela esmeril por las resistencias para extraer la calamina. Colocar el teflón nuevamente.
- Limpiar bien el interior de la campana y la tapa usando agua tibia y detergente antiséptico, así como las bandejas interiores. Enjuagar bien.
- Evitar verter líquidos en el orificio de la bomba, ya que le resta eficiencia y vida a la bomba.
- No lavarla nunca a chorro de agua.

### **ETIQUETADO**

Según la norma JAS “hay que tener sumo cuidado con el etiquetado, y las palabras que hay que incluir aparte del símbolo JAS son:

- Producto de comida agrícola procesado orgánico
- Orgánico
- Los productos que estén en conversión, deben indicarlo así”.

Se debe etiquetamos con la fecha de envasado y de caducidad. Luego es depositado en la cámara frigorífica hasta su utilización.

<sup>35</sup> Carlos del Pozo, La técnica del Vacío en la Cocina, disponible en:  
[<http://www.monografias.com/trabajos35/cocina-al-vacio/cocina-al-vacio.shtml>]

## **REFRIGERACIÓN FINAL**

Si bien una carne empacada al vacío tiene un período de vida mucho más largo, se debe tener especial cuidado en la temperatura de refrigeración, factor determinante para su conservación (entre 0°C y 2 °C interna de la carne).

## **PROCESO DE INSPECCIÓN SANITARIA**

El inspector controlará mediante los estándares de calidad establecidos (color, peso, contextura, corte), si el animal es adecuado para la demanda exportable.

Para una larga vida útil del producto empacado al vacío se recomienda hacerle seguimiento permanente al empaque para verificar su estado.

## **MANIPULEO Y TRANSPORTE:**

El manipuleo y transporte puede afectar a los cuyes, ya que se trata de animales muy sensibles al mal trato. Se ha comprobado que los animales que son manipulados con frecuencia, alcanzan menos peso que aquellos que no son molestados.

Cuando es inevitable manipular los animales para cambiarlos de cuyera, examinarlos, pesarlos, etc, deben tomarse medidas de manipulación para caya edad y sexo del animal.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PROCESO

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	RESPONSABLE DE REVISIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
1	% Rendimiento	Porcentaje	$(\text{Producción real} / \text{producción esperado}) * 100$	Coordinador de Producción	Gerente General	Trimestral	Trimestral
2	% Utilización	Cociente	$(\text{Capacidad utilizada} / \text{Capacidad disponible})$	Coordinador de Producción	Gerente General	Trimestral	Trimestral
3	% Productividad	Porcentaje	$(\text{Valor real producción} / \text{Valor esperado producción}) * 100$	Coordinador de Producción	Gerente General	Trimestral	Trimestral
4	% Calidad	Cociente	$(\text{Total productos sin defectos} / \text{Total productos elaborados})$	Coordinador de Producción	Gerente General	Trimestral	Trimestral



## ANEXOS

### ANEXO 1

#### CHECK LIST ANTES DE INGRESAR AL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Nombre de la Exportación Pecuaria		Responsable		
Dirección		Teléfono		
Fecha		Firma del responsable		
		Cumple		Observaciones
Caraterísticas		SI	NO	
1. La apariencia de los cuyes debe ser de vitalidad				
2. Estado físico	<i>a. No animales flacos</i>			
	<i>b. Con grasa dorsal</i>			
	<i>c. Que no estén lastimados.</i>	-		
	<i>d. Sin problemas de dermatitis (sarna, hongos)</i>			
3. Color de los animales: deben ser colores claros				
4. Animales que no cumplen con el peso que requiere el consumidor				
5. Sin problemas de enfermedades bacterianas (yersinia, salmonella)				

Fuente: Camilo Salinas, Manejo Técnico de la Producción de Cuyes, 2010

Elaborado por: Elizabeth Granda

## ANEXO 2

### REGISTRO DE INGRESO Y EGRESO DE ANIMALES PARA LA PRODUCCION

Fecha en que se reciben los animales		Responsable
Fecha del Control		Firma del responsable

Código de Identificación del animal o categoría:		
	SI	NO
Semanas de vida (17-22 semanas es lo ideal)		
Peso del animal (1000-1200gr)		
Estado óptimo		
Se le proporcionó dieta		
Reaccionó bien a la dieta		
Ha permanecido 12 horas sin alimento		
Se le proporcionó agua durante las 12 horas		
Pasa al proceso de producción		

Fuente: Camilo Salinas, Manejo Técnico de la Producción de Cuyes, 2010

Elaborado por: Elizabeth Granda

### ANEXO 3

#### REGISTRO DEL CONTROL DE CALIDAD

Proceso examinado	Responsable
Fecha del Control	Firma del responsable
Frecuencia del control	

CONTROL DE CALIDAD	SI	NO	OBSERVACIONES
Estado sanitario de baldosas del Área de faenamiento			
El personal está el uniforme y herramientas necesarias			
El personal está siguiendo las normas de higiene y salud			
Es desinfectada el área por cada lote de faenamiento			
Los puntos de desecho están en los lugares correctos			
Los puntos de desecho cuentan con el material necesario			
La temperatura del caldero es la requerida (65ª)			
La temperatura del refrigerador es la requerida (-4 a -6ª)			
Pasa el Control de Calidad			

Fuente: Camilo Salinas, Manejo Técnico de la Producción de Cuyes, 2010

Elaborado por: Elizabeth Granda

## ANEXO 4

### REGISTRO DE EXISTENCIAS (Inventario de animales, especie, categoría)

#### CONTROL DE INVENTARIO DE ANIMALES

Nombre de la Exportación Pecuaria	Responsable
Dirección	Teléfono
Fecha	Firma del responsable

Código del animal	#Lote	Edad	Procedencia (Propio o Comprado)	Edad de Destete	Peso al destete	Fecha de muerte

Peso al morir	Posibles Causas	Intervalo entre partos	Número de Crías	Edad de Matanza	Peso a Matanza	Observaciones

% Natalidad

% Mortalidad de gazapos

% Mortalidad en Adultos

---



---



---

%Destete Efectivo

Total Cuyas:

Total Cuyes:

Total Cuyas/Cuyes

*Fuente: Camilo Salinas, Manejo Técnico de la Producción de Cuyes, 2010*

*Elaborado por: Elizabeth Granda*

## ANEXO 5

### FORMATO DE CONTROL DE MATERIAS PRIMAS

PARA ORDEN DE PRODUCCIÓN No. _____			
EMPRESA: _____			
FECHA DE ENTREGA: _____			
MATERIALES	CANTIDAD ENTREGADA	CANTIDAD DEVUELTA	CANTIDAD UTILIZADA
RECIBÍÓ:			

	Nombre y Apellido	Firma
Autoriza:		
Persona encargada de administrar		

Fuente: Infomipyme.com

## ANEXO 6

### ORDENES DE PRODUCCION

CONTROL DE PRODUCCIÓN					
EMPRESA: _____					
OPERARIO: _____ PERIODO _____					
Orden Producción	No.				
Lote #:	No animales por lote:				
Operacion es Realizadas	tiempo	Unidades	Tiempo programado	Unidades programadas	Observacion es
	(min y seg por lote)	Generadas			
<b>TOTAL:</b>					

Fuente: Infomipyme.com

## ANEXO 7

### REGISTRO DE TRANSPORTE

Nombre de la Exportación Pecuaria			Responsable		
Dirección			Teléfono		
Fecha			Firma del responsable		
Empresa Fletera y No. de Unidad	Producto Transportado	Destino	Temperatura Interna del Transporte	Fecha	Nombre del Conductor

<b>Observaciones:</b>	
<b>Nombre del Responsable:</b>	
<b>Firma del Responsable:</b>	
<b>Supervisor:</b>	
<b>Nombre del Recibido:</b>	
<b>Firma de Recibido:</b>	

Fuente: Camilo Salinas, Manejo Técnico de la Producción de Cuyes, 2010

Elaborado por: Elizabeth Granda



## GLOSARIO

- **Faenamiento:** es el proceso ordenado sanitariamente para el sacrificio de un animal, con el objeto de obtener su carne en condiciones óptimas para el consumo humano. El faenamiento se debe llevar a cabo siguiendo las normas sanitarias que fije el establecimiento (matadero).
- **Empaque al Vacío:** El empaque al vacío evita que el producto se deteriore por contaminación y oxidación, garantizando mermas mínimas, lo que facilita un mejor manejo y la vida útil en esta presentación es mayor que la de la carne fresca.

## **ANEXO 5: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

**ECUAEXPORT LTDA**

# **MANUAL DE PROCEDIMIENTO**

Gestión Administrativa y Financiera

CÓDIGO	PÁGINAS
MAN-GAF-2012	22

# MANUAL DE PROCEDIMIENTO:

## Gestión Administrativa y Financiera

RUBRO	CARGO	FIRMA	FECHA
APROBADO POR:	Nombres y Apellidos <b>GERENTE GENERAL</b>		
REVISADO POR:	Nombres y Apellidos <b>COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>		
ELABORADO POR:	Nombres y Apellidos <b>CARGO OCUPACIONAL</b>		

## ÍNDICE Y CONTENIDO

1	GENERALIDADES	5
1.1	IDENTIFICACIÓN DEL MACROPROCESO.....	5
1.2	OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
2	PROCESO DE PRESUPUESTO	7
2.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO .....	7
2.2	OBJETIVO GENERAL.....	7
2.3	ALCANCE .....	7
2.4	POLÍTICAS .....	7
2.5	DIAGRAMA DE FLUJO .....	9
2.6	NARRATIVA.....	10
3	PROCESO DE CONTABILIDAD	11
3.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO .....	11
3.2	OBJETIVO GENERAL.....	11
3.3	ALCANCE .....	11
3.4	POLÍTICAS .....	11
3.5	FLUJOGRAMA .....	13
3.6	NARRATIVA.....	14
4	PROCESO DE DECLARACIÓN DE IMPUESTOS Y OBLIGACIONES	15
4.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO .....	15
4.2	OBJETIVO GENERAL.....	15
4.3	ALCANCE .....	15
4.4	POLÍTICAS .....	15
4.5	FLUJOGRAMA .....	16
4.6	NARRATIVA.....	17
5	PROCESO DE COBRANZAS	18
5.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO .....	18
5.2	OBJETIVO GENERAL.....	18
5.3	ALCANCE .....	18

5.4	POLÍTICAS .....	18
5.5	FLUJOGRAMA .....	19
5.6	NARRATIVA.....	20
6	INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PROCESO	21
7	GLOSARIO	21

## 1 GENERALIDADES

### 1.1 IDENTIFICACIÓN DEL MACROPROCESO

<b>NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:</b>	Gestión Administrativa y Financiera
<b>FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:</b>	Diaria
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Área Administrativa-Financiera

### 1.2 OBJETIVO GENERAL

Regular los procesos financieros y administrativos a través de la gestión oportuna de los procesos.

### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar procesos que optimicen tiempos de respuesta de clientes internos y externos
- Manejar los procesos de gestión financiera con los documentos y formatos requeridos, sin alargar el proceso
- Estandarizar controles financieros y administrativos en todas las áreas a través de políticas, procedimientos e indicadores que permitan una gestión oportuna.
- Controlar el gasto de todos los departamentos.

- Proyectar la necesidad de recursos financieros en cada departamento.
- Evitar excedentes de consumos en los departamentos.



## 2 PROCESO DE PRESUPUESTO

### 2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

<b>NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:</b>	Gestión Administrativa y Financiera
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Presupuesto
<b>FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:</b>	Diaria
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Área Administrativa y Financiera

### 2.2 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un adecuado registro y control del presupuesto, estableciendo los movimientos financieros de la empresa con el fin de planificar los recursos y evitar restricciones de liquidez para disponer oportunamente de la información presupuestaria necesaria para la toma de decisiones y evaluación de las actividades realizadas.

### 2.3 ALCANCE

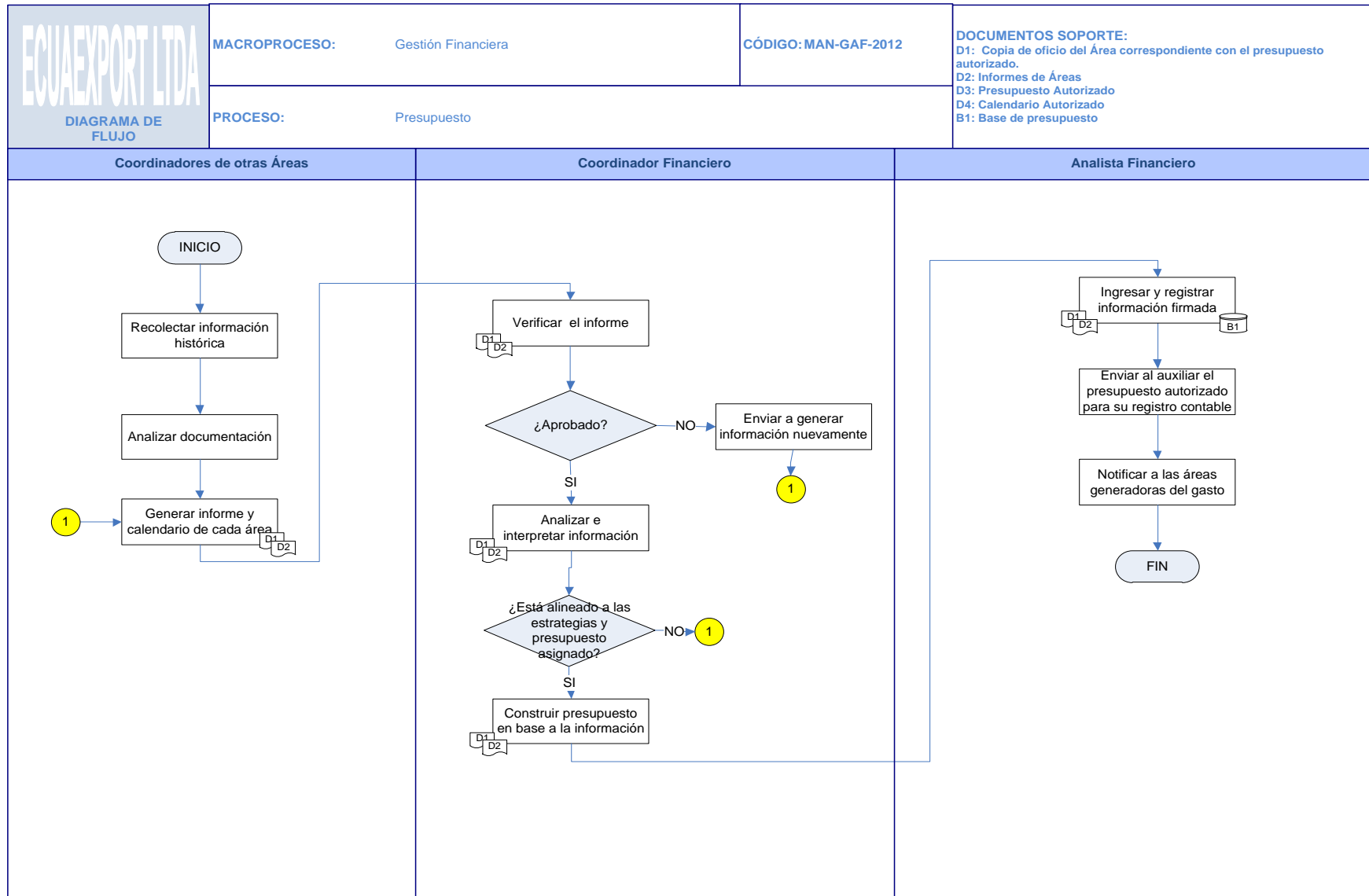
El presupuesto de las Áreas y de toda la organización

### 2.4 POLÍTICAS

- Las áreas generadoras del gasto y que dispongan de un presupuesto fijado desde el principio del año, deberán cuidar que su ejercicio presupuestario no rebase el techo asignado, ejerciendo los recursos conforme a lo asignado.

- Las áreas generadoras del gasto, deberán solicitar a la Coordinación de Administración y Finanzas que se registren sus compromisos y adecuaciones, tanto internas como externas, que deban efectuarse a su presupuesto asignado de manera que cuenten con suficiencia necesaria para cubrir sus compromisos de gastos contraídos durante el desarrollo de sus funciones.
- El Departamento de maneje el presupuesto, sólo otorgará Sello de Suficiencia Presupuestaria y dará trámite de pago a las solicitudes cuyos documentos comprobatorios del gasto cumplan, previa revisión del área generadora del gasto, con los requisitos fiscales, administrativos y con la normatividad vigente.

## 2.5 DIAGRAMA DE FLUJO



## 2.6 NARRATIVA

Para la elaboración del presupuesto cada área debe realizar una proyección en base a históricos e información que consideren pertinente. Posteriormente se procede a analizar la información, para construir un presupuestado. Así cada responsable de área va generando el informe y calendario de cada área.

La información generada es recopilada por el Coordinador Financiero se verifica fechas, datos del área y encabezados, en este punto se debe aprobar estos datos, si es que no es aprobada se envía nuevamente al área responsable para que sea generada nuevamente. En el caso de que se apruebe la documentación generada, se procede a analizar el contenido e interpretar la información.

El informe debe estar alineado a las estrategias de la organización y al presupuesto que el coordinador ha designado teóricamente a cada área. Si el informe no está alineado se envía de nuevo al área correspondiente a que genere la información correctamente. Si está alineado se procede a construir el presupuesto general en base a toda la información recopilada.

Cuando toda la información se encuentra construida se envía al analista financiero para que proceda a ingresar y registrar la información. Luego se envía al auxiliar contable a que realice el registro contable.

Finalmente se comunica a todas las áreas el presupuesto que ha sido aprobado.

### 3 PROCESO DE CONTABILIDAD

#### 3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

<b>NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:</b>	Gestión Administrativa y Financiera
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Contabilidad
<b>FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:</b>	Diaria
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Área Administrativa y Financiera

#### 3.2 OBJETIVO GENERAL

Generar información contable, administrativa y financiera efectiva para un la toma de decisiones a través de la gestión financiera y administrativa que involucra este proceso.

#### 3.3 ALCANCE

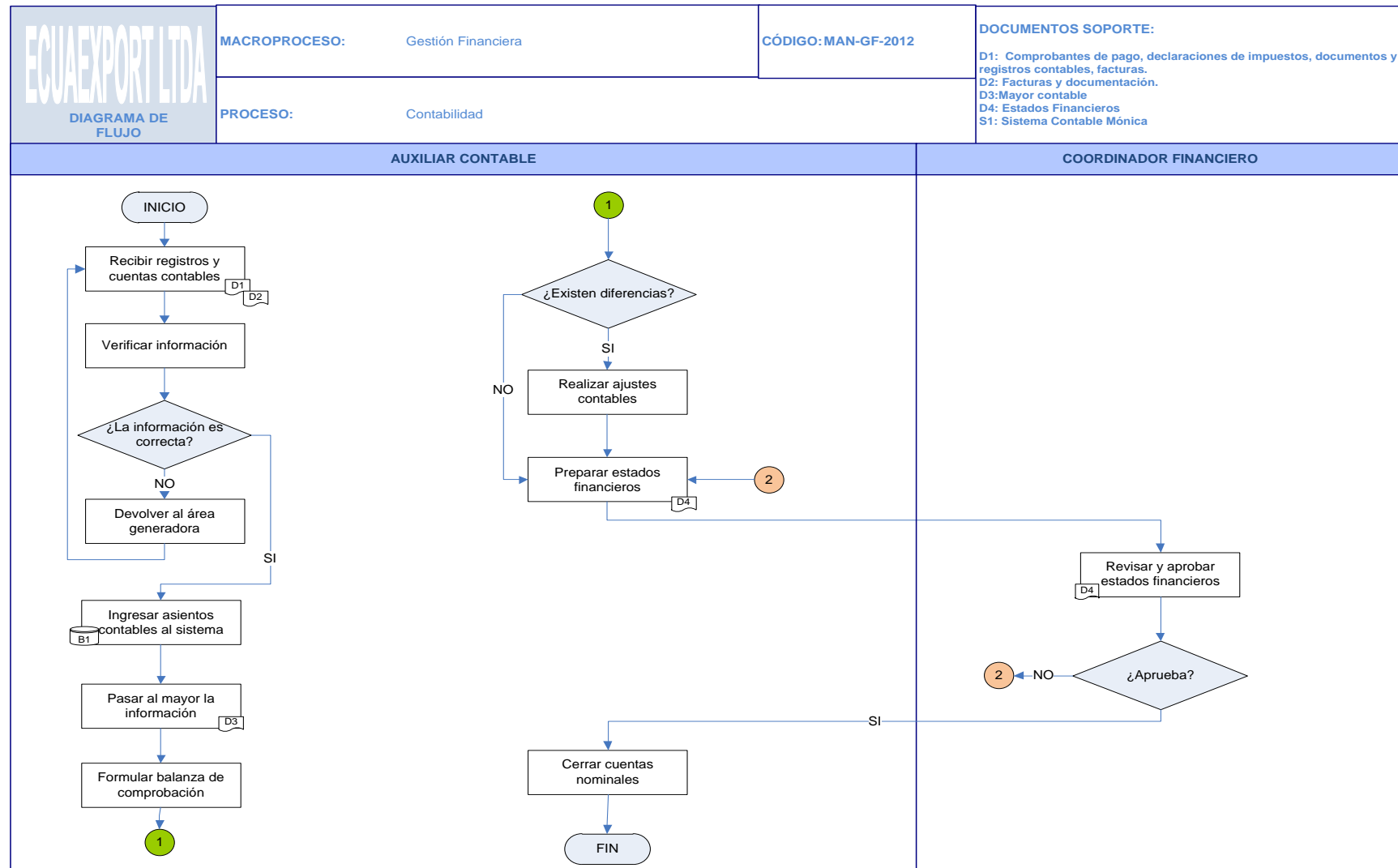
Se aplica en todas las áreas, para la rendición de cuentas y la recopilación de información para registrar, analizar y emitir estados financieros, documentos contables e información contable como sustento de la operación.

#### 3.4 POLÍTICAS

- g) La información contable y financiera será auditada internamente para su mayor control.
- h) La única persona que puede firmar los balances y autorizaciones contables es el coordinador financiero y administrativo.

- i) Cada departamento manejará una partida presupuestaria.
- j) La información contable y financiera debe ser presentada en base de las NIIF's.

### 3.5 FLUJOGRAMA



### 3.6 NARRATIVA

Las otras áreas envían al Área Financiera todos los registros y cuentas contables generadas en sus procesos, esta actividad deben realizarla semanalmente para que el auxiliar contable pueda tener al día las cuentas y no acumularse de tarea.

Cuando el auxiliar contable tiene los registros, comprobantes y documentación, verifica esta información. Si la información está incorrecta devuelve al área responsable para la corrección de la misma. Si la información es correcta ingresa en el sistema, esta información es pasada al mayor contable, para que esta información sea validada y confirmada se debe realizar una balanza contable de comprobación. Si los valores no muestran diferencias se preparan los estados financieros. En el caso de que existan diferencias se analiza la información y se realizan ajustes contables, cuando la información ya se encuentra correcta y sin diferencias se procede a preparar los estados financieros.

Toda la información: estados contables, mayores, ajustes contables, son enviados al coordinador financiero para que sean analizados, revisados y aprobados. Si los estados financieros no son aprobados se envía al auxiliar contable para que vuelva a analizar y generar la información. Si los estados financieros son aprobados se procede a enviar al auxiliar contable para que se realice el cierre contable.



## 4 PROCESO DE DECLARACIÓN DE IMPUESTOS Y OBLIGACIONES

### 4.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

<b>NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:</b>	Gestión Administrativa y Financiera
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Declaración de Impuestos y Obligaciones
<b>FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:</b>	Diaria
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Área Administrativa y Financiera

### 4.2 OBJETIVO GENERAL

Mantener la sistematización y declaraciones de impuestos y declaraciones al día mediante la generación de información, registro y pagos de los impuestos y obligaciones de la compañía.

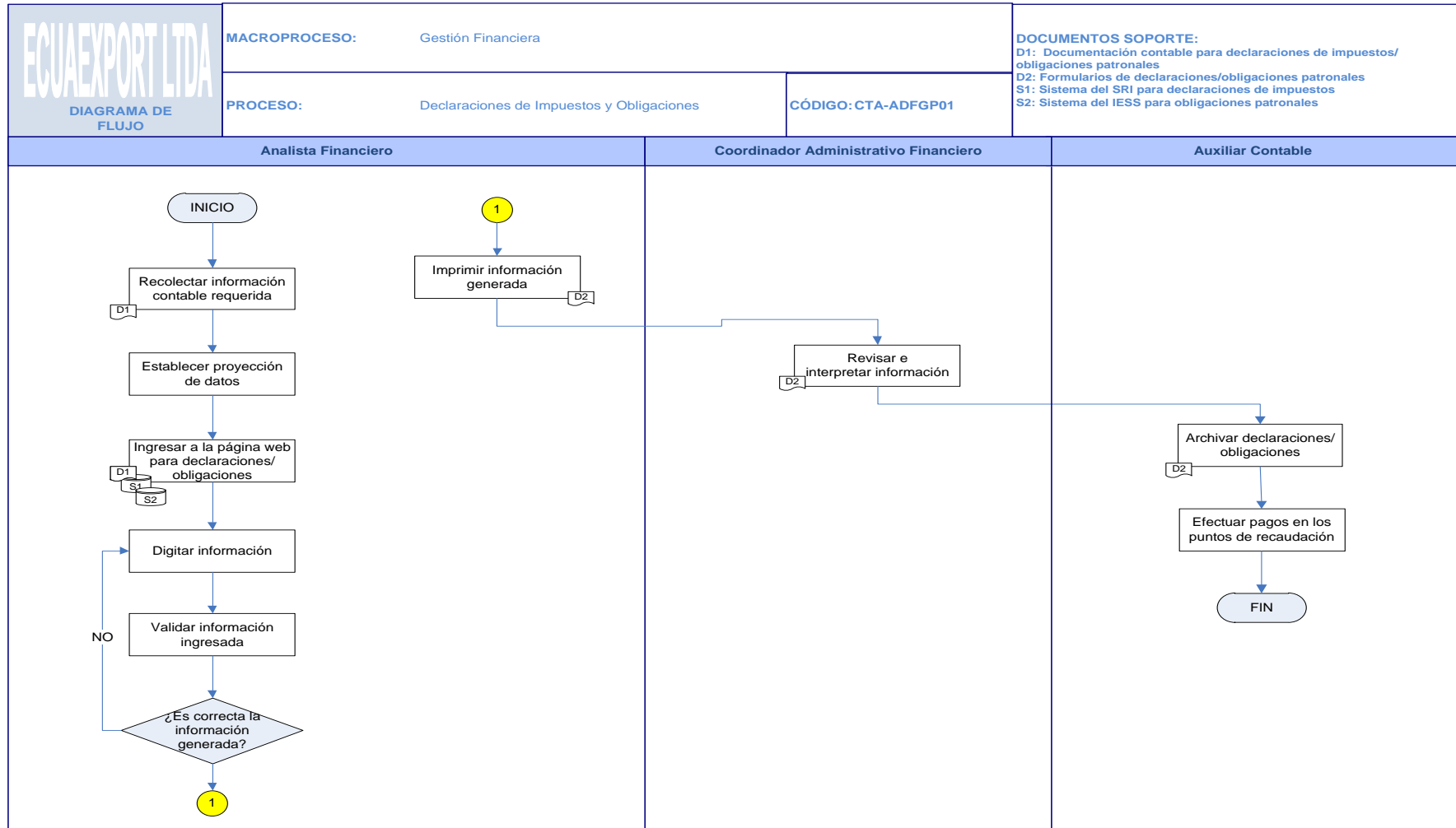
### 4.3 ALCANCE

Desde la sustracción de información hasta el archivo de la misma.

### 4.4 POLÍTICAS

- Respalda la información de obligaciones y declaración de impuestos en forma magnética y física. Los documentos deben archivarlos hasta los 7 años de haberse generados.
- La declaración de impuestos se la realizará vía internet.
- Establecer un cronograma de pagos para evitar moras e intereses generados por faltas de pago en las obligaciones y declaraciones de impuestos.

## 4.5 FLUJOGRAMA



#### 4.6 NARRATIVA

Para las declaraciones de impuestos y pagos de obligaciones el analista financiero realizará la recopilación de toda la información respectivamente. Esto se realiza en los periodos correspondientes y puntualmente para evitar multas y otros inconvenientes.

Previamente a la realización de declaraciones online el analista financiero elabora un documento Excel con una proyección de las declaraciones de impuestos y obligaciones patronales, esto con el fin de evitar errores de digitación y generación de información.

El analista financiero ingresa la información en los sistemas de las páginas web respectivas, para obligaciones patronales al IESS y para declaraciones de impuestos al SRI.

En ambas páginas web se debe validar la información, esto comprende analizarla, comprobar que esté correcta y aceptar la información para que está sea generada en los sistemas. Se procede a imprimir esta información para enviarla al Coordinador Administrativo y Financiero. El Coordinador Administrativo y Financiero revisa e interpreta la información para controlar que esté generada correctamente.

Se envían las copias de los físicos y magnéticos de las declaraciones/obligaciones al auxiliar contable para que sean archivadas físicamente el orden preestablecido (según año de declaración para el caso de declaración de impuestos y para las obligaciones se debe ordenar por año y orden alfabético del personal). Se elabora una base de datos donde también se coloca la información.

El auxiliar contable efectúa el pago de las obligaciones oportunamente en los puntos de pago establecidos y los comprobantes de pago también son archivos con el orden preestablecido.

## 5 PROCESO DE COBRANZAS

### 5.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

<b>NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:</b>	Gestión Administrativa y Financiera
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Cobranzas
<b>FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:</b>	Diaria
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Área Administrativa y Financiera

### 5.2 OBJETIVO GENERAL

Administrar las cobranzas para sostener los ingresos por cobros a través de recaudaciones a los clientes internos y externos de una manera oportuna.

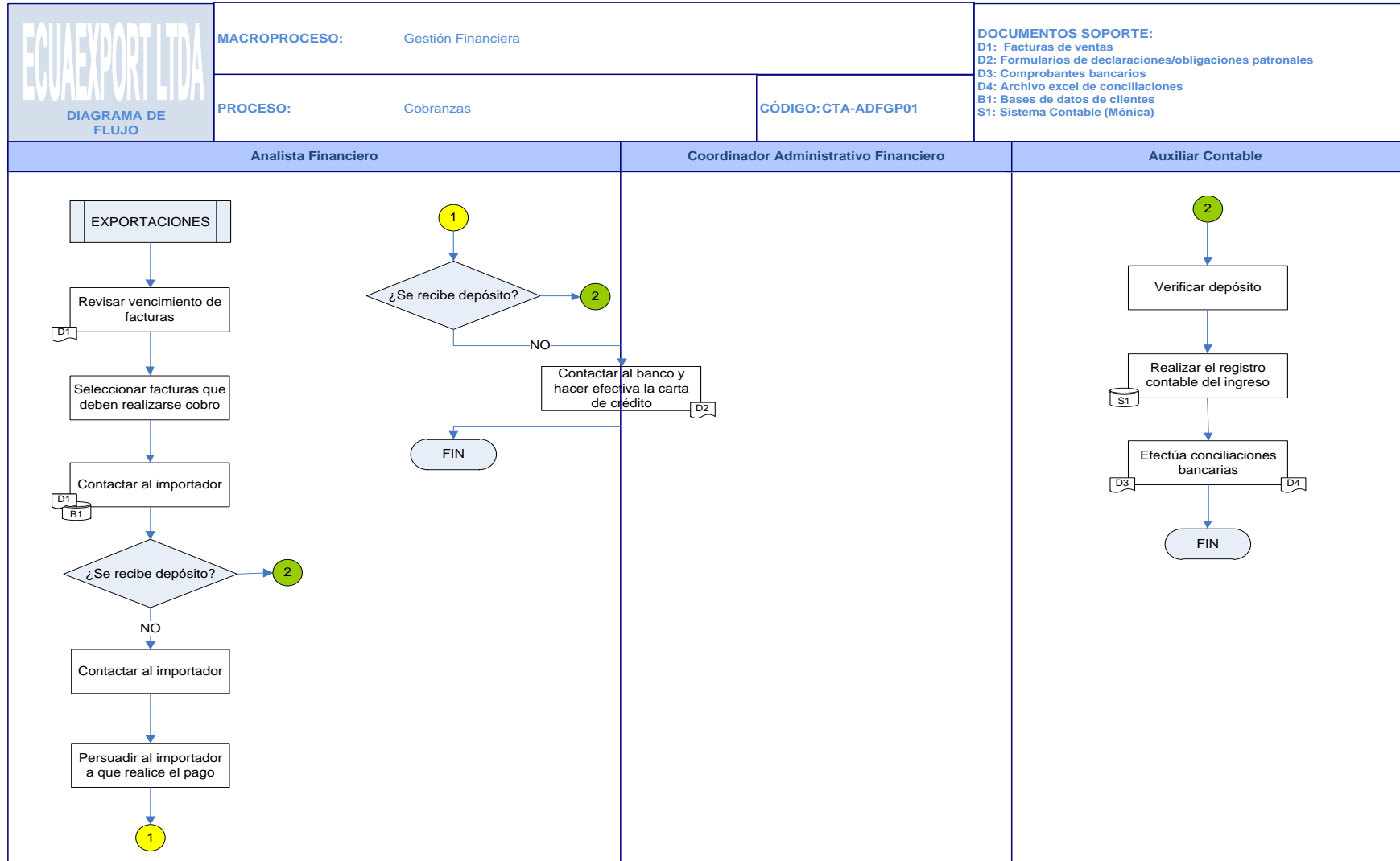
### 5.3 ALCANCE

Desde que la cartera anuncia el vencimiento de facturas hasta el pago que es enviado a conciliación bancaria y registro contable.

### 5.4 POLÍTICAS

- Preservar la venta al importador y solicitar Carta de Crédito previo el envío de la mercadería.
- Los días de plazo para la cancelación de la factura por parte del importador dependen del importador y volumen de exportación.
- Se tomará como día de cancelación de la factura cuando el depósito (pago del importador) se haga efectivo en la cuenta bancaria.

## 5.5 FLUJOGRAMA



## 5.6 NARRATIVA

Derivado del proceso de exportación se realiza el proceso de cobros.

El analista financiero revisa peri, periódicamente la cartera de exportaciones para revisar que facturas están por vencer. Se seleccionan las facturas que se deben realizar cobro. Inmediatamente se contacta con el importador/intermediario para este punto del proceso, se debe recurrir a la base de datos de clientes que tiene la empresa, donde constan los datos del importador/intermediario, luego se le recuerda el vencimiento de la factura. Se da seguimiento a la cancelación de facturas y en el caso que no se reciba el depósito en los días señalados, se vuelve a contactar al importador y se lo persuade para que realice el pago de las facturas, desde el vencimiento de las facturas se calcula una tasa de interés del 4,8% del total y mediante nota de débito se realiza el cobro de este valor. En el caso de que no se reciba el pago y se haya realizado pertinentemente todas las gestiones de cobro se determina el cobro de la carta de crédito, para ello hay que contactar al banco en el cual se emitió la carta de crédito y se efectiviza este documento con la aprobación del Gerente General.

Cuando el importador/intermediario realiza el depósito se comunica inmediatamente al auxiliar contable para que verifique el depósito, ingresando online al banco y registrar el depósito del importador/intermediario contablemente. Posteriormente se realiza la conciliación bancaria.

## 6 INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PROCESO

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	RESPONSABLE DE REVISIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
1	% Cumplimiento en el presupuesto	Porcentaje	Total de presupuesto requerido/total de presupuesto asignado	Coordinador Administrativo y Financiero	Gerente General	Mensual	Mensual
2	% de Eficiencia en cumplimiento de pago de impuestos	Porcentaje	(# Total de declaraciones realizadas dentro del plazo/ # total de declaraciones)*100	Coordinador Administrativo y Financiero	Gerente General	Mensual	Mensual
3	Eficiencia en cobranza	Cociente	Número de facturas canceladas dentro del plazo/Total de facturas	Coordinador Administrativo y Financiero	Gerente General	Mensual	Mensual

## 6 GLOSARIO

- **NIIF:** Las NIF son un conjunto de conceptos generales y normas particulares que regulan la elaboración y presentación de la información contenida en los estados financieros y que son aceptadas de manera generalizada en un lugar y a una fecha determinada.

Las NIF estructuran la teoría contable estableciendo los límites y condiciones de operación del sistema de información contable. Sirven de marco regulador para la emisión de los estados financieros, haciendo más eficiente el proceso de elaboración y presentación de la información financiera sobre las entidades económicas



## **ANEXO 6: LOGÍSTICA Y TRANSPORTE**

**ECUAEXPORT LTDA**

# **MANUAL DE PROCEDIMIENTO**

Logística y Transporte

CÓDIGO MAN-LT-01		PÁGINAS 38	
<div>MANUAL DE PROCEDIMIENTO:</div> <div>Logística y Transporte</div>			
RUBRO	CARGO	FIRMA	FECHA
APROBADO POR:	Nombres y Apellidos <b>GERENTE GENERAL</b>		
	Nombres y Apellidos <b>COORDINADOR DE VENTAS Y EXPORTACIONES</b>		
REVISADO POR:	Nombres y Apellidos <b>COORDINADOR AGROPECUARIO Y DE OPERACIONES</b>		
	Nombres y Apellidos <b>COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>		
	Nombres y Apellidos <b>CARGO OCUPACIONAL</b>		
ELABORADO POR:			

## ÍNDICE Y CONTENIDO

1	GENERALIDADES DEL MANUAL	5
1.1	IDENTIFICACIÓN DEL MACROPROCESO.....	5
1.2	OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
2	PROCESO DE EXPORTACIONES A JAPON	6
2.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO .....	6
2.2	OBJETIVO GENERAL.....	6
2.3	ALCANCE .....	6
2.4	POLÍTICAS .....	6
2.5	DIAGRAMA DE FLUJO .....	8
2.6	NARRATIVA.....	9
3	PROCESO DE DISTRIBUCIÓN	12
3.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO .....	12
3.2	OBJETIVO GENERAL.....	12
3.3	ALCANCE .....	12
3.4	POLÍTICAS .....	12
3.5	FLUJOGRAMA .....	14
3.6	NARRATIVA.....	15
4	PROCESO DE COMPRAS	16
4.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO .....	16
4.2	OBJETIVO GENERAL.....	16
4.3	ALCANCE .....	16
4.4	POLÍTICAS .....	16
4.5	DIAGRAMA DE FLUJO .....	18
4.6	NARRATIVA.....	20
5	PROCESO DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA DE INSTALACIONES Y MAQUINARIA	22
5.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	22
5.2	OBJETIVO GENERAL.....	22

5.3	ALCANCE .....	22
5.4	POLÍTICAS .....	22
5.5	DIAGRAMAS DE FLUJO .....	24
5.6	NARRATIVA .....	25
6	PROCESO DE VENTAS	27
6.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO .....	27
6.2	OBJETIVO GENERAL .....	27
6.3	ALCANCE .....	27
6.4	POLÍTICAS .....	27
6.5	DIAGRAMAS DE FLUJO .....	29
6.6	NARRATIVA .....	31
7	INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PROCESO	33
8	ANEXOS	34
<b><u>9</u></b>	<b>GLOSARIO</b>	<b>39</b>

## 1 GENERALIDADES DEL MANUAL

### 1.1 IDENTIFICACIÓN DEL MACROPROCESO

<b>NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:</b>	Logística y Transporte		
<b>VERSIÓN DEL DOCUMENTO:</b>	1.0	<b>FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:</b>	Diaria
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Área de Ventas y Exportaciones		

### 1.2 OBJETIVO GENERAL

Normar y controlar el proceso de Logística y Transporte para una operación efectiva, utilizando los recursos disponibles y optimizando su uso.

### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar estrategias de transporte y movilización que permitan optimizar el tiempo y recursos en las rutas y pedidos.
- Reducir costos en un 8-15% (mínimo) al aumentar la eficiencia general en el área de ventas y exportación. La evaluación de esta reducción es anual.
- Permitir continuamente el conocimiento y procedimiento correcto del proceso de transporte y logística a colaboradores y jefes, de esta manera saben cómo se debe realizar el proceso.

## 2 PROCESO DE EXPORTACIONES A JAPON

### 2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

<b>NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:</b>	Logística y Transporte
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Exportaciones a Japón
<b>FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:</b>	Diaria
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Área de Ventas y Exportaciones

### 2.2 OBJETIVO GENERAL

Enviar mercadería en base a los requerimientos específicos, al menor tiempo posible, optimizando recursos y cubriendo las necesidades técnicas y legales.

### 2.3 ALCANCE

En toda el Área de ventas y exportaciones. Desde que el pedido es despachado hasta que llega al puerto solicitado por el importador.

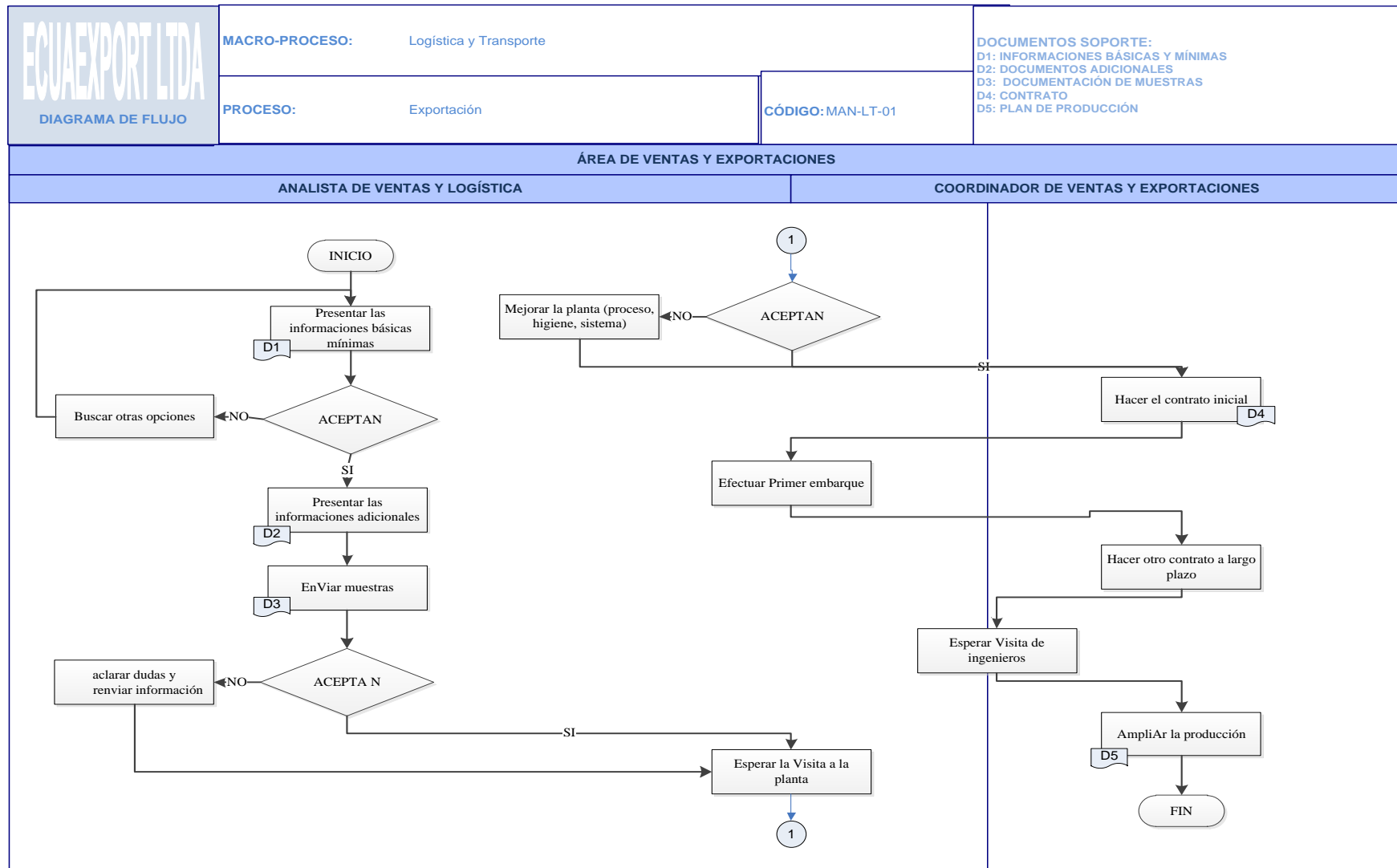
### 2.4 POLÍTICAS

- i) Realizar evaluaciones de calidad de ventas y exportaciones cada trimestre y aplicar acciones preventivas y de ser el caso correctivas.

- j)** Los precios deben estar expresados dólares americanos, incluyendo el IVA y están sujetos a cambio sin previo aviso. La empresa se reserva el derecho de modificar algunas características de sus productos. Los gastos de envío que se generen serán pagados por el cliente.
- k)** Las formas de pago establecidas es a través de transferencias bancarias a la cuenta internacional y de garantía debe existir una carta de crédito certificada por el banco.
- l)** No existe devolución en la mercadería. Solo se devuelve la mercadería en el caso que no contenga lo detallado en la orden de compra del importador.
- m)** Todos los envíos son enviados bajo el propio riesgo del cliente, el seguro es seleccionado por ECUAEXPORT LTDA, pero el pago del seguro es cancelado por el importador.
- n)** Si se recibió el pedido pero la mercancía presenta algún desperfecto, debe enviar su reclamo a la empresa en un plazo no mayor a tres días (después de recibido el paquete). Si la empresa acepta el desperfecto reportado en primera instancia se le volverá a enviar el nuevo pedido. Si no acepta el reclamo le solicitará que regrese una muestra del pedido para poder verificar el desperfecto. El costo del envío de la devolución que se genere será pagado por el cliente. Una vez que la empresa reciba los resultados del análisis de la muestra devuelto y efectivamente pueda comprobar que hubo una falla de su parte, reembolsará el costo del envío de la devolución y volverá a enviar la mercancía. Si la empresa al recibir el pedido considera que el desperfecto reportado no ameritaba la devolución le avisará al cliente que no fue aceptada su devolución. Si el cliente desea que se le vuelva enviar la mercancía, tendrá que cubrir los gastos de envío que se generen.
- o)** Para la cancelación de pedidos, el importador/intermediario debe enviar un aviso para cancelar una orden de compra, siempre y cuando no haya recibido todavía la confirmación de su pedido. Una vez que la empresa haya enviado la confirmación del pedido no se aceptará ninguna cancelación ni será reembolsado ningún pago. En caso de que la cancelación del pedido sea aceptada pero ya se haya hecho un depósito para pagar el pedido, éste no se devolverá. El cliente podrá solicitar otra mercancía para compensar dicha cantidad.



## 2.5 DIAGRAMA DE FLUJO



## 2.6 NARRATIVA

No	Actividad	Descripción
1	Presentar las informaciones básicas mínimas	<p>Informaciones básicas mínimas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Especificaciones</li> <li>· Diagrama de flujo (proceso)</li> <li>· Precio de referencia</li> <li>· Informaciones básicas de la empresa</li> <li>· Cantidad máxima exportable</li> </ul>
2	Presentar las informaciones adicionales	<p>Hay que Presentar los documentos adicionales:</p> <p><b>A) Sistema de Trazabilidad.-</b> Es importante y como parte del sistema de control de calidad, que habilita la búsqueda de la historia de un producto, desde su cultivo hasta el producto final, vía los procedimientos de su producción, etc; con documentos archivados.</p> <p><b>B) Aditivos.-</b> Los tipos y la cantidad de los aditivos aprobados en El Salvador son diferentes de los aprobados en Japón.</p> <p><b>C) Control de las pesticidas</b></p> <p>¿Qué es la “Lista positiva”?</p> <p>Es una regla de control de pesticidas que existen en los productos, según la regla “es prohibido utilizar todo tipo de pesticidas excepto los aprobados en la lista”. A partir de 29 de Mayo en 2006 estableció la “Lista positiva” de acuerdo con la Ley Sanitaria de Productos Alimenticios. Hay que presentar una certificación del análisis químico del producto, realizado en un laboratorio autorizado.</p>
3	Enviar muestras	<p><b>LAS MUESTRAS (Observaciones)</b></p> <p>1. JUSTO A TIEMPO, los japoneses tienen una cultura de la puntualidad y respeto muy fuerte.</p> <p>2. Tiene que ser coherente con la especificación: Se realizará:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis químico (incluyendo el análisis de pesticidas).</li> <li>- Análisis físico</li> <li>- Degustación</li> </ul>

		<p>- Prueba de mercado, etc.</p> <p>3. Formas de enviarlo.- Se debe buscar el transporte adecuado de acuerdo con la forma, tiempo, ruta, etc:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Si es un producto congelado, debe llegar congelado.</li> <li>· Si esta muestra pasa por EEUU, se necesita adjuntar el documento de certificación de FDA.</li> <li>· Según los clientes, no aceptarán muestras en cajas rotas, latas hundidas, etiquetas despegadas o mojadas, etc.</li> </ul> <p>4. Etiquetado, etc. La empresa japonesa como cliente tiene muchos contactos. Si le pide una muestra a su empresa, seguramente su cliente está pidiendo a otras empresas de otros países.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Si este producto no tiene etiqueta de mercado todavía, no es necesario poner una.</li> <li>· Siempre se debe adjuntar el Código de Producción con sus especificaciones.</li> <li>· No aceptarán una etiqueta torcida o borrosa, etc. Los japoneses son muy detallistas.</li> </ul>
4	Visitar planta	<p>Los puntos que se inspeccionan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las líneas</li> <li>• Higiene</li> <li>• Documentos y archivos</li> <li>• Materia prima y productos finales</li> </ul> <p>Después de empezar a exportar los productos a Japón, en toda la producción para el cliente japonés casi siempre habrá un inspector de estos productos para verificar el cumplimiento de los puntos anteriores.</p>
5	Hacer el contrato inicial	<p>Se debe revisar muy bien el contrato antes de firmarlo. Específicamente la parte de incumplimiento del contrato:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Especificaciones</li> <li>· Tiempo de entrega</li> <li>· Cantidades, etc.</li> </ul>

6	Efectuar Primer embarque	<p><b><i>Se puede tener visto bueno de aduana antes:</i></b></p> <p>Es recomendable consultar la exportación a la Aduana de Japón debido a la Ley Sanitaria de Productos Alimenticios de Japón, antes de enviarlo.</p> <p><b><i>Requisitos:</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Especificaciones (ingredientes, país de origen, componentes, aditivos, empaques)</li> <li>2) Diagrama de flujo (proceso)</li> <li>3) Certificaciones de higiene (encaso de necesitar)</li> <li>4) Análisis químico (recomendable)</li> </ol>
7	Hacer otro contrato a largo plazo	<p>Después de que el producto sea aceptado en Japón, se debe abastecer el producto constantemente con una amplia cantidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enviar a los ingenieros para mejorar y ampliar la producción.</li> <li>- Invertir en la planta para la ampliación de la capacidad de abastecimiento .</li> </ul>
8	Esperar Visita de ingenieros	<p><b>CONTRATO A LARGO PLAZO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Se cambia la línea en Japón, con la introducción de un producto nuevo con su materia prima, requiere de mucha inversión.</li> <li>2) Invertir en publicidad para el producto nuevo y/o la materia nueva.</li> <li>3) Una vez ganada la confianza, no va a querer cambiar de proveedor.</li> <li>4) Va a invertir en la planta del proveedor, para tener estabilidad de abastecimiento.</li> </ol> <p><b>INVERSIÓN A LA PLANTA Y AMPLIACIÓN DE LA PRODUCCIÓN</b></p> <p>Después de que el producto sea aceptado en Japón, hay que abastecer del producto constantemente con una amplia cantidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enviar a los ingenieros para mejorar y ampliar la producción.</li> <li>- Invertir en la planta para la ampliación de la capacidad de abastecimiento</li> </ul>

Fuente: JETRO Oficina San José, (2009), Cámara de Comercio e Industrias del Salvador.

Elaborado por: Elizabeth Granda

### 3 PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

#### 3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

<b>NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:</b>	Logística y Transporte
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Distribución
<b>FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:</b>	Diaria
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Área de Ventas y Exportaciones

#### 3.2 OBJETIVO GENERAL

Entregar al cliente la cantidad solicitada acorde con todos los márgenes de seguridad y en el tiempo esperado, para lo cual se da prioridad de envase a los importadores antes que a los distribuidores.

#### 3.3 ALCANCE

Aplica para los distribuidores y para los importadores en el puerto de Guayaquil.

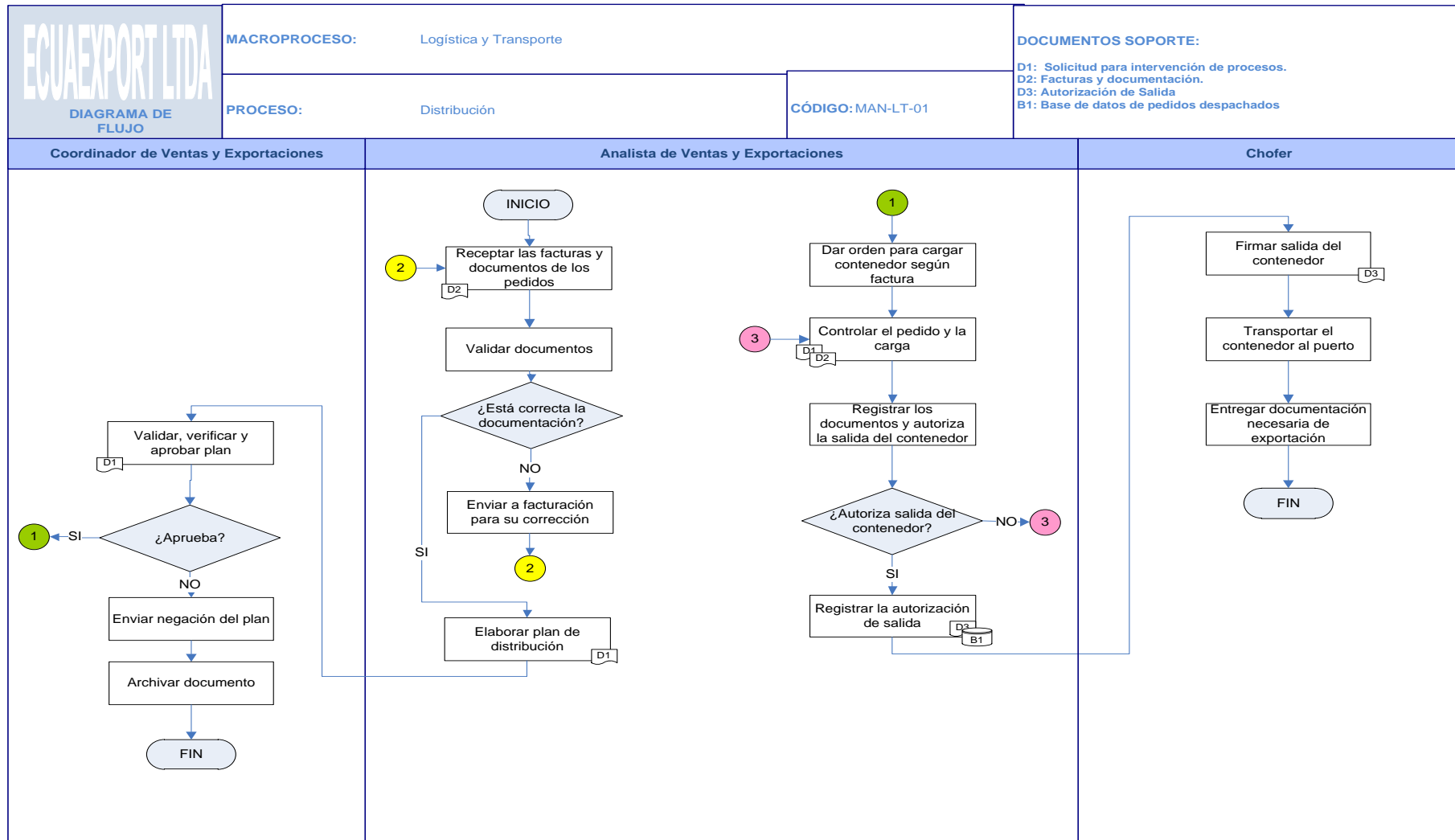
#### 3.4 POLÍTICAS

k) Los despachos de pedidos deben ser realizados acorde con los siguientes horarios:

- a. Desde las 7:30am hasta las 14:30pm deben ser despachados primero los importadores.
- b. Desde los 14:30pm hasta las 16:30pm deben ser despachados a los distribuidores.
- l) El personal que se encarga de la carga debe contar con los implementos necesarios para su seguridad como son: botas punta de acero, faja, guantes, tapones auditivos, casco.
- m) Todos los operarios deben tener charlas de introducción en seguridad e higiene industrial y a la vez aprobar la evaluación que se realizará en este campo. Esto se realizará para dar cumplimiento de las normas de seguridad e higiene industrial.
- n) El pedido se procesará hasta que se haya recibido la carta de crédito certificada por un banco como respaldo. Todas las órdenes de compra serán enviadas a través del servicio de transporte cuidadosamente seleccionado por la empresa, al puerto seleccionado por el cliente y anotado en su orden de compra. Para evitar demoras el cliente debe proporcionar todos los datos que se le soliciten.

Nacionales.-El tiempo de entrega varía de la cantidad pero está entre 15-20 días hábiles, contando una vez que se haya enviado la confirmación del pedido.

### 3.5 FLUJOGRAMA



### 3.6 NARRATIVA

El analista de ventas y exportaciones elabora cada semana un plan de distribución, este plan puede variar según requerimientos de los clientes, a veces hasta por prioridades de logística. Las bases para elaborar este plan son los pedidos (facturas), documentación varia y disponibilidad de transporte.

El coordinador de ventas y exportaciones verifica, valida y aprueba. Si el plan está mal elaborado o incompleto se debe negar el plan y envía a elaborar otro inmediatamente. Si el plan es aprobado, el analista de ventas y exportaciones da la orden para cargar el contenedor según factura. Se dirige a la planta a la parte de refrigerado y controla que el pedido sea generado según el detalle y llevado a los contenedores asignados. Cuando el pedido se encuentra completo registra los documentos y da la autorización de ser despachado. En el caso que esté listo para salir el contenedor se analiza cual es el inconveniente o faltante y se lo resuelve.

El chofer del contenedor también firma una salida y lleva todos los documentos pertinentes al puerto.



## 4 PROCESO DE COMPRAS

### 4.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

<b>NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:</b>	Logística y Transporte
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Compras
<b>FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:</b>	Diaria
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Área Administrativa Financiera

### 4.2 OBJETIVO GENERAL

Abastecer a todas las áreas de los insumos y recursos necesarios en todas las Áreas para que los procesos productivos cuenten con el recurso necesario para su desempeño.

### 4.3 ALCANCE

A todas las adquisiciones de maquinaria, insumos y materia prima que realice la empresa.

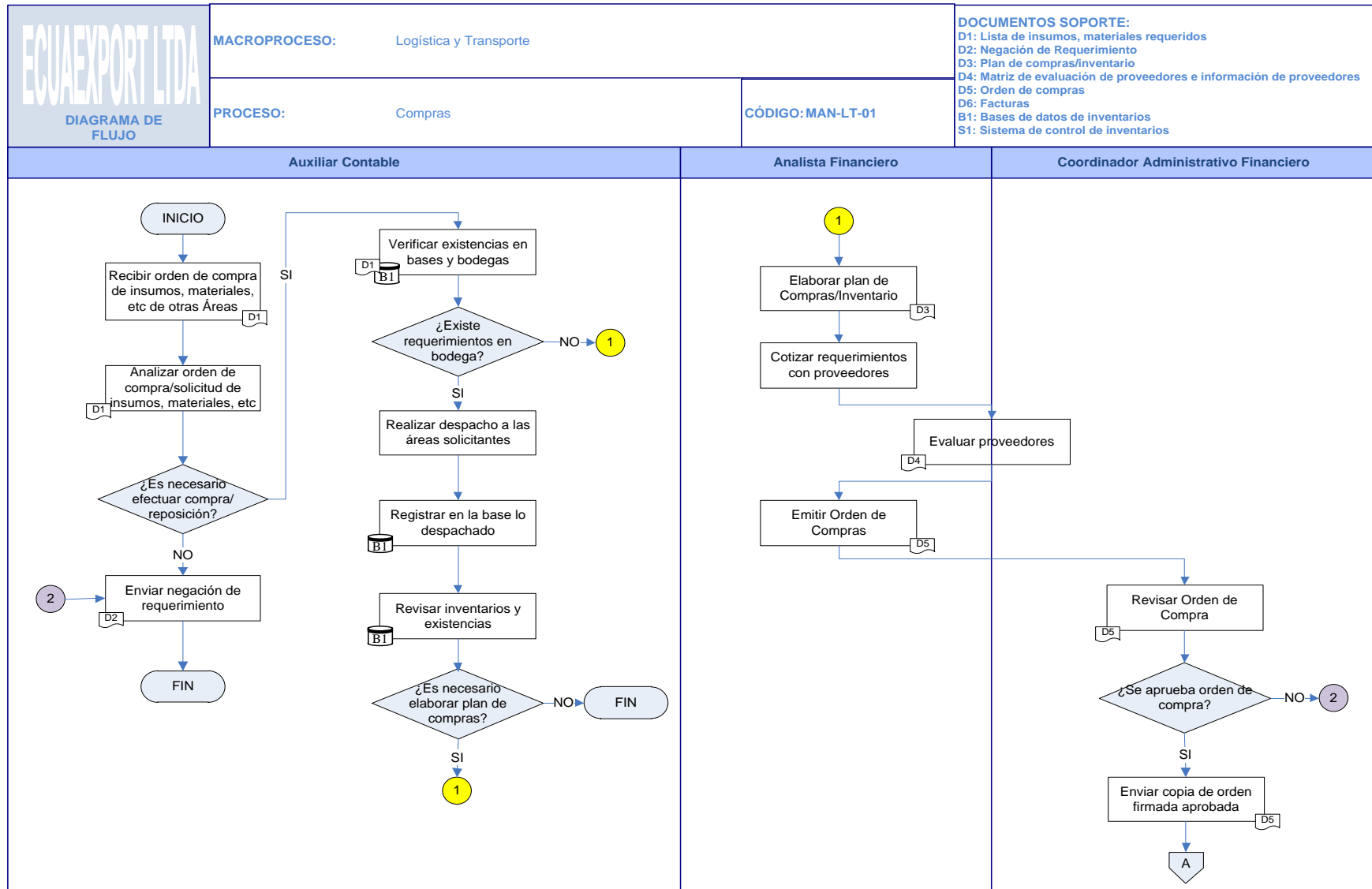
### 4.4 POLÍTICAS

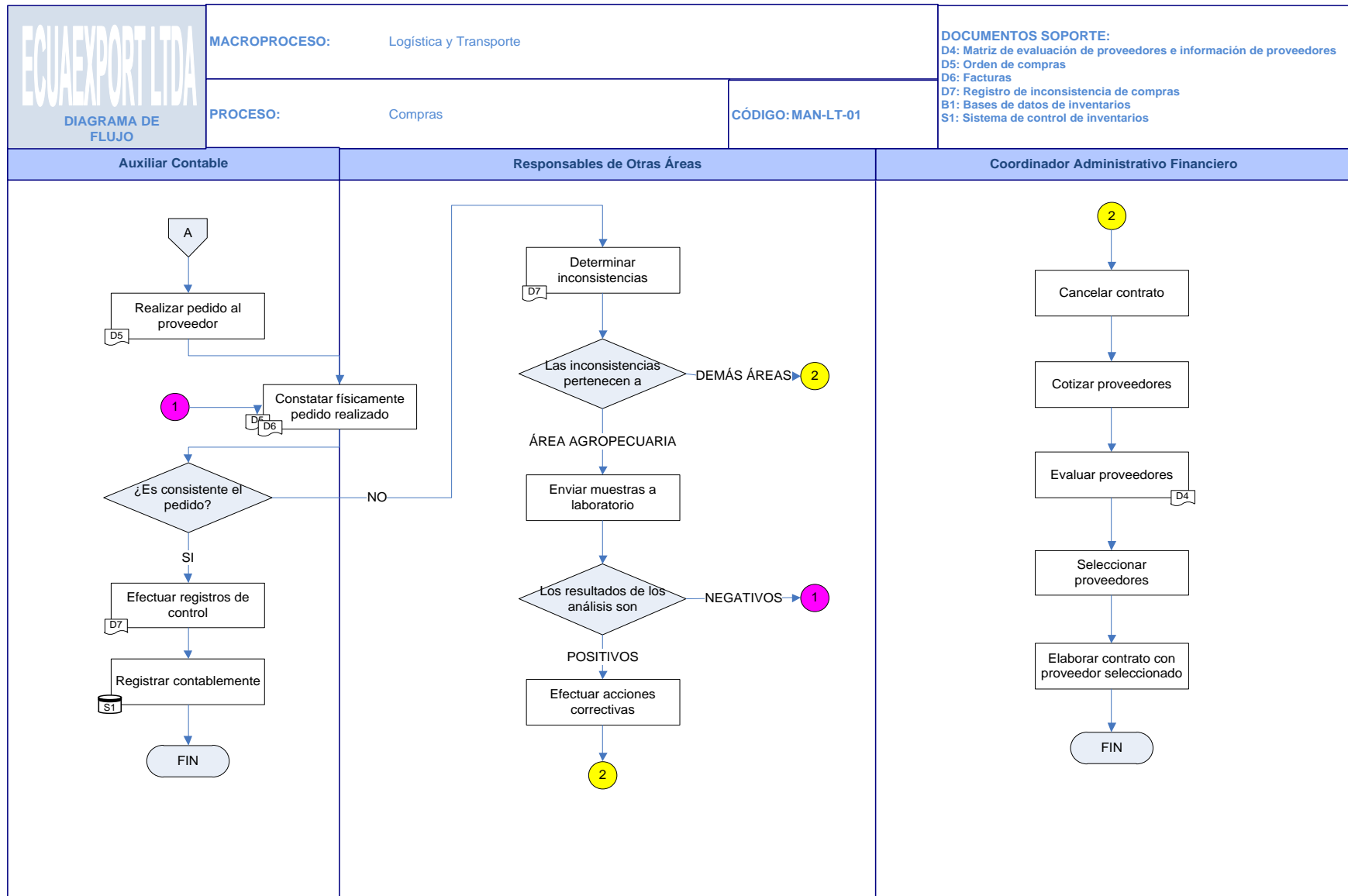
- El proceso de compras debe alinearse a las Normas ISO numeral 7.4 que se refiere a Compras.
- Se realiza la selección de proveedores en base a criterios de selección pre-

establecidos mediante una matriz donde las variables son: calidad del producto, tiempos de entrega y disponibilidad, tipo de crédito y facilidades de pago.

- c) Se debe enviar una copia de la factura recibida y orden de compra para al departamento de contabilidad para su respectivo registro contable.
- d) Todo lo adquirido debe ser registrado en el formato de compras y de adquisiciones y también debe ser inspeccionado y comprobado con lo solicitado en la factura para verificar si el pedido es correcto.
- e) Controlar rigurosamente los planes de adquisiciones para determinar pedidos e inventarios en el tiempo adecuado.

#### 4.5 DIAGRAMA DE FLUJO





#### 4.6 NARRATIVA

El Proceso de Compras inicia al recibir una orden de compras de otro departamento o solicitud de requerimientos, también puede surgir porque el auxiliar contable debe estar monitoreando constantemente los inventarios y bodega de la compañía.

Cuando el auxiliar contable recibe de otras áreas las órdenes de compra, las analiza y determina si es necesario realizar una compra/reposición. Si es que no es necesario se envía un documento de negación, de ser necesario se compara con los inventarios y adquisiciones registradas en el sistema, así como también hace una inspección física en las bodegas para asegurar el proceso y verificar la existencia de lo solicitado. En este punto del proceso el auxiliar contable determina si lo requerido se encuentra en bodega. Si hay lo requerido en bodegas se realiza el despacho a las áreas solicitantes con los respectivos registros de control y contables.

Si lo requerido no existe en bodegas se o está por terminarse se envía al analista financiero estos requerimientos y él elabora un plan de compras/inventario, luego se cotiza con los proveedores, se evalúan a los proveedores con el criterio del Coordinador Administrativo Financiero. Posteriormente se emite la orden de compra y es enviada al Coordinador Administrativo Financiero para que sea aprobada, si no es aprobada el auxiliar contable elabora un documento de negación del documento que se envía al área solicitante. En el caso de que sea aprobada se envía una copia de la orden de compra al analista financiero, el mismo que realiza el pedido al proveedor seleccionado.

Cuando el pedido es recibido se debe realizar un control, para ello hay que constatar conjuntamente con el responsable de las áreas solicitantes que la mercadería, insumos, materiales, entre otros, despachados sean consistentes, es decir, no estén caducos, cumplan con las características y acorde a la descripción y cantidad solicitada.

Si las compras realizadas son consistentes, el auxiliar contable procede a efectuar registros de control y contables.

Si las compras realizadas no son consistentes se determinan inconsistencias, las cuales también son registradas y evaluadas. Si las compras pertenecen al área Agropecuaria, se envía una muestra a un laboratorio para que emita un resultado, si es positivo, es decir contiene sustancias dañinas, caducas o simplemente no acorde a lo requerido por la empresa, inmediatamente se toman acciones correctivas ya que esto pudo afectar en anteriores pedidos a la producción. El Coordinador Administrativo Financiero cancela el contrato con el proveedor por incumplimiento en el contrato y se lo restringe para futuras compras y se continúa con el proceso de selección de proveedor.

Si las compras realizadas tienen inconsistencias y pertenecen a otras áreas que no sea la agropecuaria, el Coordinador Administrativo Financiero cancela el contrato con el proveedor por incumplimiento en el contrato y se lo restringe para futuras compras. Posteriormente se hace nuevamente una cotización con otros proveedores, se realiza una evaluación de los proveedores a través de una matriz donde las variables son precio, calidad, ubicación, observaciones, entre otros. Finalmente se selecciona el proveedor que abastecerá a la compañía.

## 5 PROCESO DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA DE INSTALACIONES Y MAQUINARIA

### 5.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

<b>NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:</b>	Logística y Transporte
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Mantenimiento y limpieza de instalaciones y maquinaria
<b>FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:</b>	Diaria
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Área de Técnica Agropecuaria.

### 5.2 OBJETIVO GENERAL

Garantizar la salubridad e higiene en todos los procesos, mediante la aplicación de acciones preventivas para preservar la maquinaria e instalaciones y de esta manera crear una cultura de mejora y preventiva y también controlar la aplicación de químicos, pesticidas y otras sustancias aplicables en el proceso.

### 5.3 ALCANCE

Desde la planificación, ejecución y evaluación del mantenimiento de instalaciones y maquinaria.

### 5.4 POLÍTICAS

j) Lavar (una vez por semana) y desinfectar (una vez al mes) las instalaciones de

manejo con una solución de kreso u otros desinfectantes comerciales.

Se usarán tratamientos Antibacterianos como:

- Clorafenicol, Clortetraciclina, streptomycin y nitrofurazona.
- Furazolidona 5,5%
- 1 cucharadita/litro agua. Dosis: 2 cm<sup>3</sup> /animal
- Clorafenicol
- 0,5 g/litro agua. Dosis: 5 cm<sup>3</sup> /animal

Cada una de ellas administrada por 5 ó 7 días.

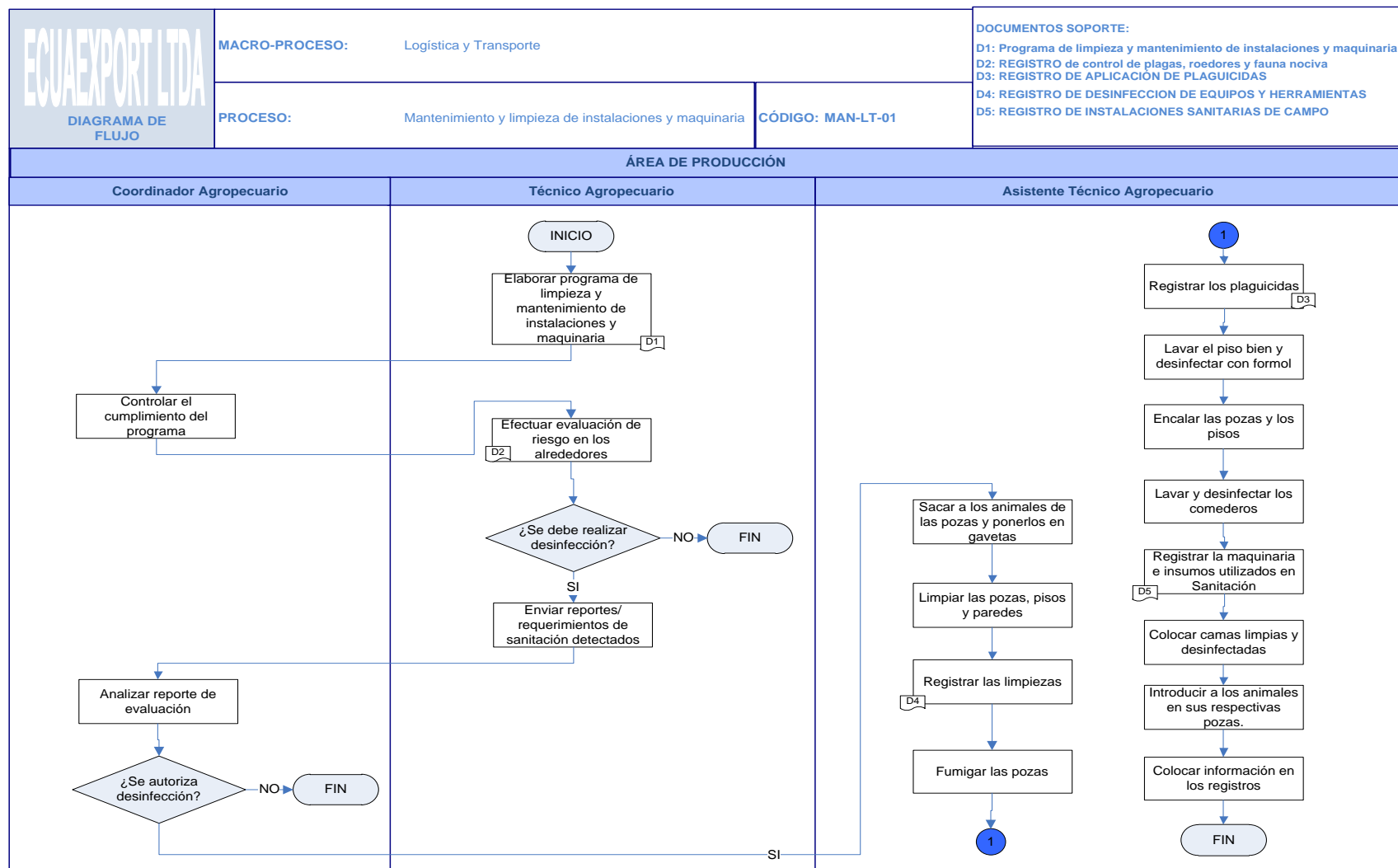
- Oxomid
- 4 g en 10cm<sup>3</sup> de agua. Dosis: 1cm<sup>3</sup> / kg de peso vivo.<sup>36</sup>

- k) El personal que se encarga de la carga debe contar con los implementos necesarios para su seguridad como son: botas punta de acero, faja, guantes, tapones auditivos, casco.
- l) Todos los operarios deben tener charlas de introducción en seguridad e higiene industrial y a la vez aprobar la evaluación que se realizará en este campo. Esto se realizará para dar cumplimiento de las normas de seguridad e higiene industrial.
- m) Para todo químico deben tomarse las respectivas medidas para que evite accidentes y riesgos, deben ser almacenados en lugares específicos, limpios y secos, siendo administrados por una persona responsable.
- n) Llevar control de aplicación de químicos y solicitar certificados a los proveedores de los mismos.
- o) Capacitaciones continuas al personal que trabaja con los animales con respecto a los tiempos de retiro, manejo de productos químicos, medicamentos y toda sustancia que pueda contaminar los productos.

<sup>36</sup> SANCHEZ Cristian, Crianza y Comercialización de Cuyes Alimentación e Infraestructura Reproducción y Manejo de la Producción Productos y Sanidad, Lima-Perú, Primera Edición, 2001



## 5.5 DIAGRAMAS DE FLUJO



## 5.6 NARRATIVA

El técnico agropecuario debe hacer un programa de limpieza y mantenimiento de instalaciones y maquinaria, evaluando los riesgos y otros factores (ANEXO 1).

El tratamiento que se aplica en las instalaciones, espacios, planta y criaderos consiste con el uso de tratamientos con productos químicos u orgánicos. Después del tratamiento de limpieza de la planta y criaderos, es obligatorio respetar los plazos de espera recomendados para que las áreas sean utilizadas por los animales.

Debe realizarse una evaluación de riesgo en los alrededores con el propósito de prevenir el ingreso de plagas, roedores y fauna nociva. Para estos casos se debe contar con un programa de control de plagas, roedores y fauna nociva, así como un plano de ubicación de los dispositivos de control, de acuerdo (ANEXO 2).

Así también el técnico agropecuario conjuntamente con el coordinador agropecuario y de Operaciones establecen semestralmente un programa de mantenimiento de maquinaria para establecer medidas preventivas y correctivas de ser el caso a estos programas. Se realiza un seguimiento y monitoreo de estos planes.

Semanalmente se debe ejecutar un proceso de desinfección en las instalaciones de la planta.

El proceso de desinfección tiene el siguiente orden:

1. Sacar a los animales de las pozas y ponerlos en gavetas.
2. Limpiar bien las pozas, pisos y paredes. El desinfectante Aldeidos (Rodasept) se lo utiliza para desinfecciones rutinarias. Se debe mezclar 20ml en litro de agua, se puede realizar la desinfección con los animales en el interior de las pozas. Se la realiza cada 15 días.

3. Fumigar las pozas, pisos y paredes: Se lo efectúa con Formol después de limpiar bien la cuyera. Bombear el formol mezclando 1ml en litro de agua, esparcir por todos los rincones, jaulas, techo, pisos. También se debe desinfectar los implementos (comederos de forraje y balanceado, bebederos). En caso de que exista la presencia de enfermedades bacterianas como la yersinia y la salmonella, saca de 5 a 10cm de tierra y colocar arena o tierra nueva, se debe bombear hasta que el piso quede húmedo.

4. Lavar el piso bien y desinfectar con formol. (ANEXO 3)

\* Nota: - Desinfectante de uso delicado, usar bajo la vigilancia del técnico.

- Se realizará el registro de todos los insumos utilizados en la desinfección (ANEXO 4)

5. Encalar las pozas y los pisos.

6. Lavar y desinfectar los comederos. Registrar en el ANEXO 5.

7. Poner camas limpias y desinfectadas. Se utiliza Yodo, para controlar bacterias y hongos. Se mezcla 10ml en litro de agua. Registrar todas las sustancias utilizadas (ANEXO 4)

9. Tratar a los animales.

10. Introducir a los animales en sus respectivas pozas.

## 6 PROCESO DE VENTAS

### 6.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

<b>NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:</b>	Logística y Transporte
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Ventas
<b>FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:</b>	Semanal
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Área de Ventas y Operaciones

### 6.2 OBJETIVO GENERAL

Proveer al personal del departamento de ventas las políticas y los procedimientos de ventas, presentándolos simplificados y actualizados a las realidades de la empresa y de su entorno. De tal forma que el personal del departamento de ventas incremente su eficiencia en el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa.

### 6.3 ALCANCE

Desde la planificación, ejecución hasta la facturación.

### 6.4 POLÍTICAS

- El plazo del crédito será de 30 días de plazo sin intereses.
- Los requisitos que los clientes deben presentar para optar a una compra a crédito son: copia de la cédula del representante legal, o en su defecto numero RUC y

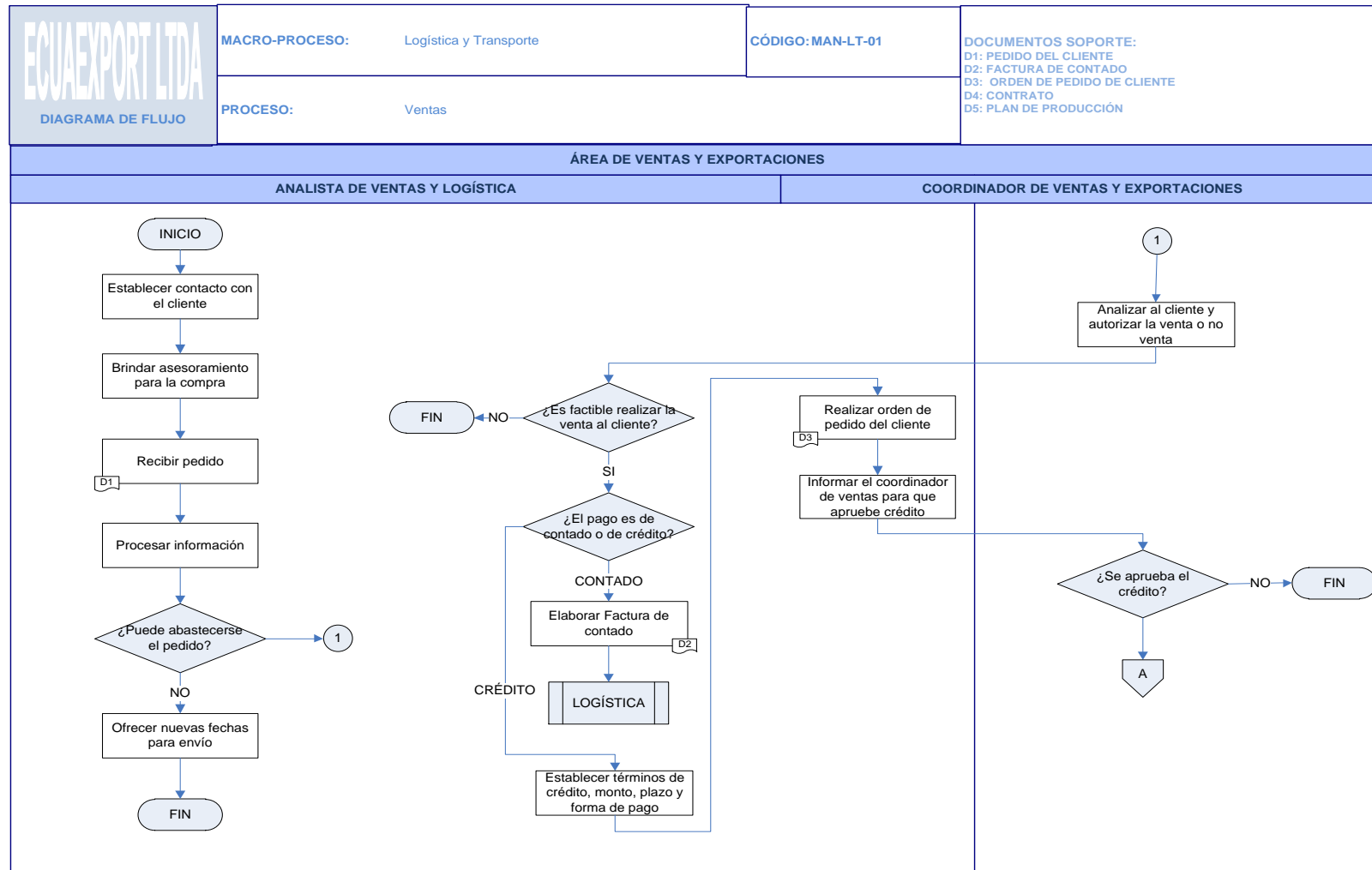
razón social, breve informe sobre la situación económica actual de la empresa, solicitud y 2 referencias comerciales y la orden de compra.

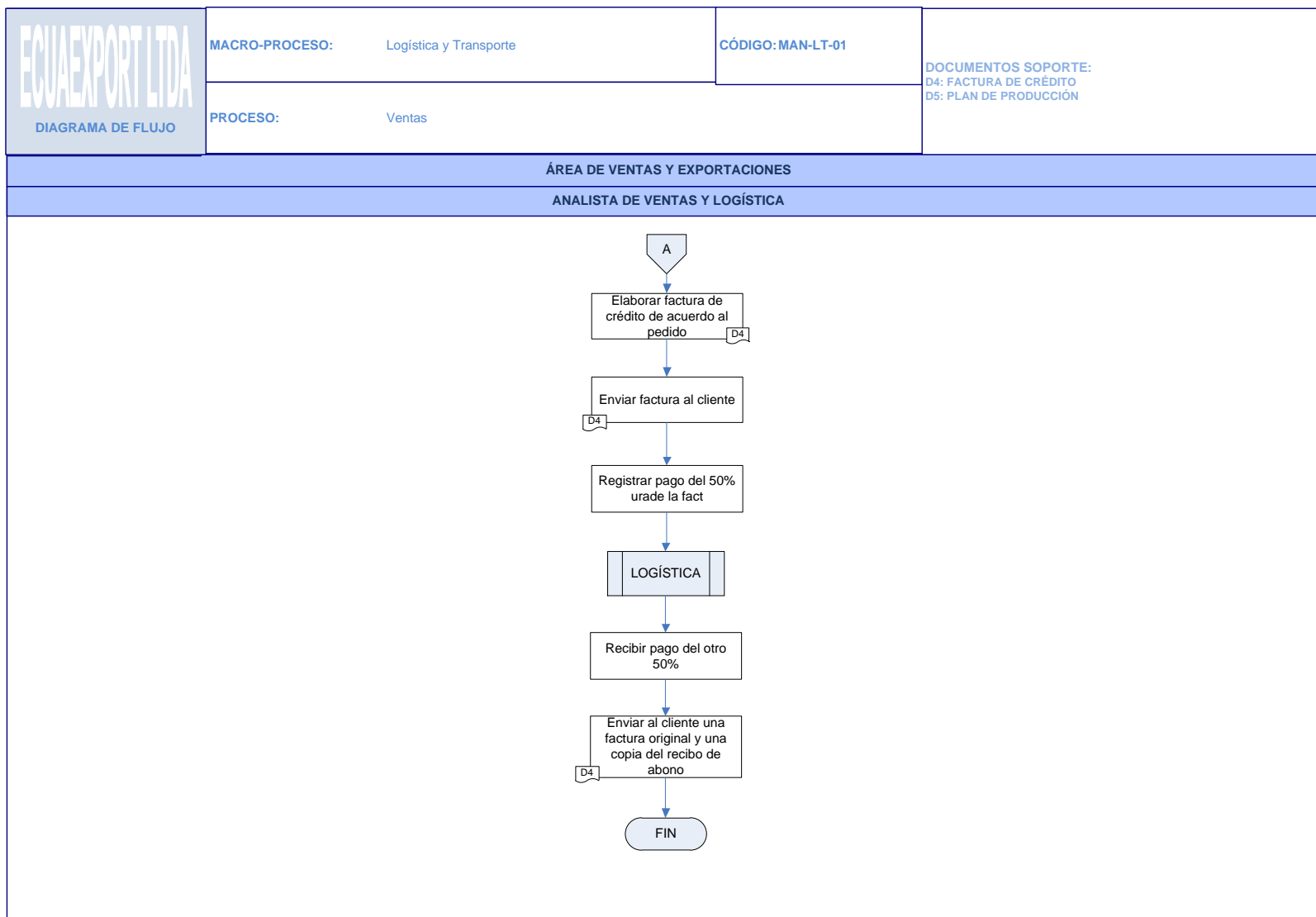
- c) El pago del crédito se realizara en dos abonos. El 50 % al momento de la transacción de venta a crédito y el restante 50 % antes de finalizado los 30 días calendario, contados a partir del día en que concedió el crédito.
- d) El monto del crédito no debe sobrepasar los \$15.000 dólares, para montos superiores es necesario la autorización del gerente general.
- e) Si el plazo del crédito del cliente se vence, este incurrirá en mora y no podrá solicitar otro crédito hasta que sea cancelado el anterior.
- f) Los recibos de cancelación solo se emitieran cuando el cliente realice el pago efectivo del último abono del crédito.
- g) Para efectos del abono al crédito por parte del cliente, se emitirá un recibo de abono, del cual quedara copia en la empresa.
- h) Por cada cliente al que se le conceda crédito, se abrirá un archivo con los datos de la venta, los datos del cliente y la forma y plazos de pago. Este expediente queda bajo custodia del coordinador de ventas y exportaciones.
- i) El cliente no puede delegar el pago de los abonos al crédito, a terceros.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> MARTINEZ MARIA, Manual de procedimientos de Ventas para crédito y contado, 2010.

## 6.5 DIAGRAMAS DE FLUJO





## 6.6 NARRATIVA

El analista de ventas y logística establece el contacto del cliente con la empresa a través del agente de ventas. El agente de ventas asesora al cliente sobre el producto que ofrece ECUAEXPORT LTDA., y sobre las diferentes formas de compra, al crédito o contado.

El cliente especifica el pedido que realizará.

El cliente decide si comprara a crédito o a contado.

Si el cliente compra a contado, el analista de ventas pide la autorización del jefe del departamento de ventas proseguir con la venta del producto. Una vez obtenida la autorización, se procede a gestionar el envío (Logística). El analista de ventas elabora la factura de contado. El cliente recibe la factura de contado ordinal, quedando una copia en contabilidad y una copia en el departamento de venta.

Se realiza la entrega de la mercancía al cliente.

Si el cliente decide comprar a crédito, el agente de venta comprueba que el cliente llene los requisitos, si los cumple, lo remite al coordinador de ventas y exportaciones. El coordinador del departamento de venta recibe al cliente y revisa en el archivo delistado de clientes, si el cliente ya ha realizado transacciones con la empresa para que esta información forme parte del archivo del cliente.

El cliente define la cantidad de artículos y la forma de pago. El coordinador de venta envía el archivo del cliente junto con la orden de pedido al gerente, para que este autorice el crédito.

Si el gerente propietario aprueba el crédito, envía la orden de pedido al Coordinador de ventas para que este apruebe el crédito. El analista de ventas realiza la factura de crédito acorde a la orden de pedido. Se dirige el cliente para efectuar el pago del 50 % del valor de venta de la mercancía.<sup>21</sup> El cliente recibe la copia de la factura de crédito, quedando una copia en contabilidad y el original en el área de ventas. El analista de venta hace entrega de la mercancía al cliente. El cliente realiza el pago del 50% restante de la factura, para cancelar el crédito después del tiempo pactado, según las políticas de venta a crédito de la empresa. Se



hace entrega de la factura de crédito original, junto con la copia del recibo de abono del último pago.

## 7 INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PROCESO

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	RESPONSABLE DE REVISIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
1	%Cumplimiento	Porcentaje	Pedidos recibidos-pedidos despachados	Coordinador de Producción	Gerente General	Trimestral	Trimestral
2	% Rendimiento	Porcentaje	Fecha en que el pedido fue recibido- Fecha en que el pedido es despachado	Coordinador de Producción	Gerente General	Trimestral	Trimestral
3	Rotación de Inventarios	Cociente	(Inv. Inicial + Compras - Inv. Final)	Coordinador de Producción	Gerente General	Semanal	Mensual
4	%Cumplimiento	Porcentaje	(Número de programas de limpieza y mantenimiento elaborados/Total de programas de limpieza y mantenimiento cumplidos)*100	Coordinador de Producción	Gerente General	Mensual	Semestral
5	% Cumplimiento	Porcentaje	Clientes que pagan a tiempo/ total vendido a crédito	Coordinador de Ventas	Gerente General	Mensual	Semestral

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### CALENDARIO S DE LIMPIEZA

Actividad	Dosis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1. Limpieza y Desinfección</b>													
Rodasept o Sid 20	20cc/litro agua (2 tapas)		X		X		X		X		X		X
Chadine o Vanodine (hongos)	4cc/litro agua (1 tapa)												
Encalado	Todas las instalaciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

*Fuente: Camilo Salinas, Manejo Técnico de la Producción de Cuyes, 2010*

*Elaborado por: Elizabeth Granda*

## ANEXO 2

### REGISTRO DE CONTROL DE PLAGAS (plagas, roedores y fauna nociva)

Nombre de la Exportación Pecuaria	Responsable
Dirección	Teléfono

Fecha de Control:

\_\_\_\_\_

Tipo de Plaga/Roedor/fauna nociva	Método de Control	Ubicación de Cebos/Trampas	Observaciones	

*Fuente: Camilo Salinas, Manejo Técnico de la Producción de Cuyes, 2010*

*Elaborado por: Elizabeth Granda*

### ANEXO 3

#### REGISTRO DE APLICACIÓN DE PLAGUICIDAS

Nombre de la Exportación Pecuaría	Responsa ble
Dirección	Teléfono

**No. De Lote en que se aplicó:**

**Superficie:**

**Cultivo:**

**Variedad:**

Producto Utilizado	Dosis Recomendada	Dosis Aplicada	Día a ser Utilizada	Fecha de Aplicación	Respons able

*Fuente: Camilo Salinas, Manejo Técnico de la Producción de Cuyes, 2010*

*Elaborado por: Elizabeth Granda*

## ANEXO 4

### REGISTRO DE DESINFECCION DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Nombre de la Exportación Pecuaria	Responsable
Dirección	Teléfono
Fecha	Firma del responsable

Equipo o Herramienta	Nombre de Desinfectante / Plaguicida utilizado	Concentración	Forma de aplicación	Fecha de Aplicación	Observaciones

<b>Nombre del Responsable:</b>	
<b>Firma del Responsable:</b>	
<b>Supervisor:</b>	

*Fuente: Camilo Salinas, Manejo Técnico de la Producción de Cuyes, 2010*

*Elaborado por: Elizabeth Granda*

## ANEXO 5

### REGISTRO DE INSTALACIONES SANITARIAS DE CAMPO

Nombre de la Exportación Pecuaria			Responsable		
Dirección			Teléfono		
Fecha			Firma del responsable		
Fecha	Jabón	Papel	Toalla	Depósito de agua para beber (lavó/cambió)	Limpieza de Sanitarios (Si/No)

<b>Observaciones:</b>	
<b>Nombre del Responsable:</b>	
<b>Firma del Responsable:</b>	
<b>Supervisor:</b>	

*Fuente: Camilo Salinas, Manejo Técnico de la Producción de Cuyes, 2010*

*Elaborado por: Elizabeth Granda*

## GLOSARIO

**Materia Prima.-** Se conocen como materias primas a la materia extraída de la naturaleza y que se transforma para elaborar materiales que más tarde se convertirán en bienes de consumo.

**Desinfectantes:** Para que sirven: Para matar microorganismos como bacterias, virus y hongos que se encuentran en el ambiente.



## **ANEXO 7: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ECUAEXPORT LTDA**

**MANUAL DE  
PROCEDIMIENTO**  
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CÓDIGO MAN-GRRHH-01		PÁGINAS 45	
<div>MANUAL DE PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</div>			
RUBRO	CARGO	FIRMA	FECHA
APROBADO POR:	Nombres y Apellidos  GERENTE GENERAL		
REVISADO POR:	Nombres y Apellidos  COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO		
	Nombres y Apellidos  COORDINADOR DE OPERACIONES		
ELABORADO POR:	Nombres y Apellidos  AUXILIAR CONTABLE		

## ÍNDICE Y CONTENIDO

1	GENERALIDADES DEL MANUAL	5
1.1	IDENTIFICACIÓN .....	5
1.2	OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.4	ALCANCE .....	6
1.5	POLÍTICAS .....	6
1.6	DOCUMENTOS.....	6
2	PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	7
2.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO .....	7
2.2	PROPÓSITO.....	7
2.3	ALCANCE .....	7
2.4	OBJETIVOS .....	7
2.5	POLÍTICAS .....	8
2.6	DIAGRAMA DE FLUJO .....	9
2.7	NARRATIVA.....	10
3	PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL	12
3.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO .....	12
3.2	PROPÓSITO.....	12
3.3	ALCANCE .....	12
3.4	OBJETIVOS .....	12
3.5	POLÍTICAS .....	13
3.6	DIAGRAMA DE FLUJO .....	14
3.7	NARRATIVA.....	15
4	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	17
4.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO .....	17
4.2	PROPÓSITO.....	17
4.3	ALCANCE .....	17
4.4	OBJETIVOS .....	17
4.5	POLÍTICAS .....	18

4.6	DIAGRAMA DE FLUJO .....	20
4.7	NARRATIVA.....	21
5	PROCESO DE NÓMINA	22
5.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO .....	22
5.2	PROPÓSITO.....	22
5.3	ALCANCE .....	22
5.4	OBJETIVOS .....	22
5.5	POLÍTICAS.....	23
5.6	DIAGRAMA DE FLUJO .....	24
5.7	NARRATIVA.....	25
6	INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PROCESO	32
7	ANEXOS	33
8	GLOSARIO	51

## 1 GENERALIDADES DEL MANUAL

### 1.1 IDENTIFICACIÓN

<b>NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:</b>	Gestión de Recursos Humanos		
<b>VERSIÓN DEL DOCUMENTO:</b>	1.0	<b>FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:</b>	Diaria
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Área Administrativa		

### 1.2 OBJETIVO GENERAL

Diseñar procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de personal. Para que los procesos se aseguren y la organización cuente con personal competente y con el perfil adecuado en cada puesto. Así como también dotar al personal de las herramientas necesarias para su desempeño óptimo.

### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Normar y estandarizar la metodología a ser utilizada para las operaciones y actividades de Gestión de Recursos Humanos de ECUAEXPORT LTDA.
- Realizar una medición global del proceso e identificar puntos de mejora.
- Establecer los lineamientos para medir los niveles de cumplimiento y establecer el grado de aplicación de los controles a los procedimientos.

## 1.4 ALCANCE

En toda el área de Gestión de Recursos Humanos aplicable a todas las Áreas de la organización.

## 1.5 POLÍTICAS

- k) Los procedimientos de este documento son de aplicación obligatoria para todas las áreas de la organización.
- l) Se debe realizar planificaciones en base a análisis y estudios de los procesos de Recursos Humanos.
- m) Se puede realizar actualizaciones de los procesos mediante la aprobación del Gerente General.
- n) Los formatos deben ser utilizados en todos los procesos y con todas las personas inmersas.
- o) Los trabajadores deben avalar y responder por el fiel cumplimiento de lo determinado en los documentos en los cuales consta su firma.

## 1.6 DOCUMENTOS

- Perfil de Cargo
- Listado de necesidades de Puestos de Trabajo
- Listado de Candidatos Internos
- Contrato de Trabajo Firmado
- Código de Trabajo
- Solicitud de Personal

## 2 PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

### 2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

<b>NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:</b>	Gestión de Recursos Humanos
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Selección y Contratación del Personal
<b>FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:</b>	Diaria
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Área Administrativa

### 2.2 PROPÓSITO

Dotar a la compañía de personal calificado que cumpla con el perfil requerido y las condiciones para desempeñar un trabajo competente, que contribuya a los objetivos de la organización de manera eficiente y eficaz.

### 2.3 ALCANCE

Toda persona que presta servicios lícitos y personales a ECUAEXPORT.

### 2.4 OBJETIVOS

- Reducir niveles de rotación de personal mediante el establecimiento óptimo del proceso de selección

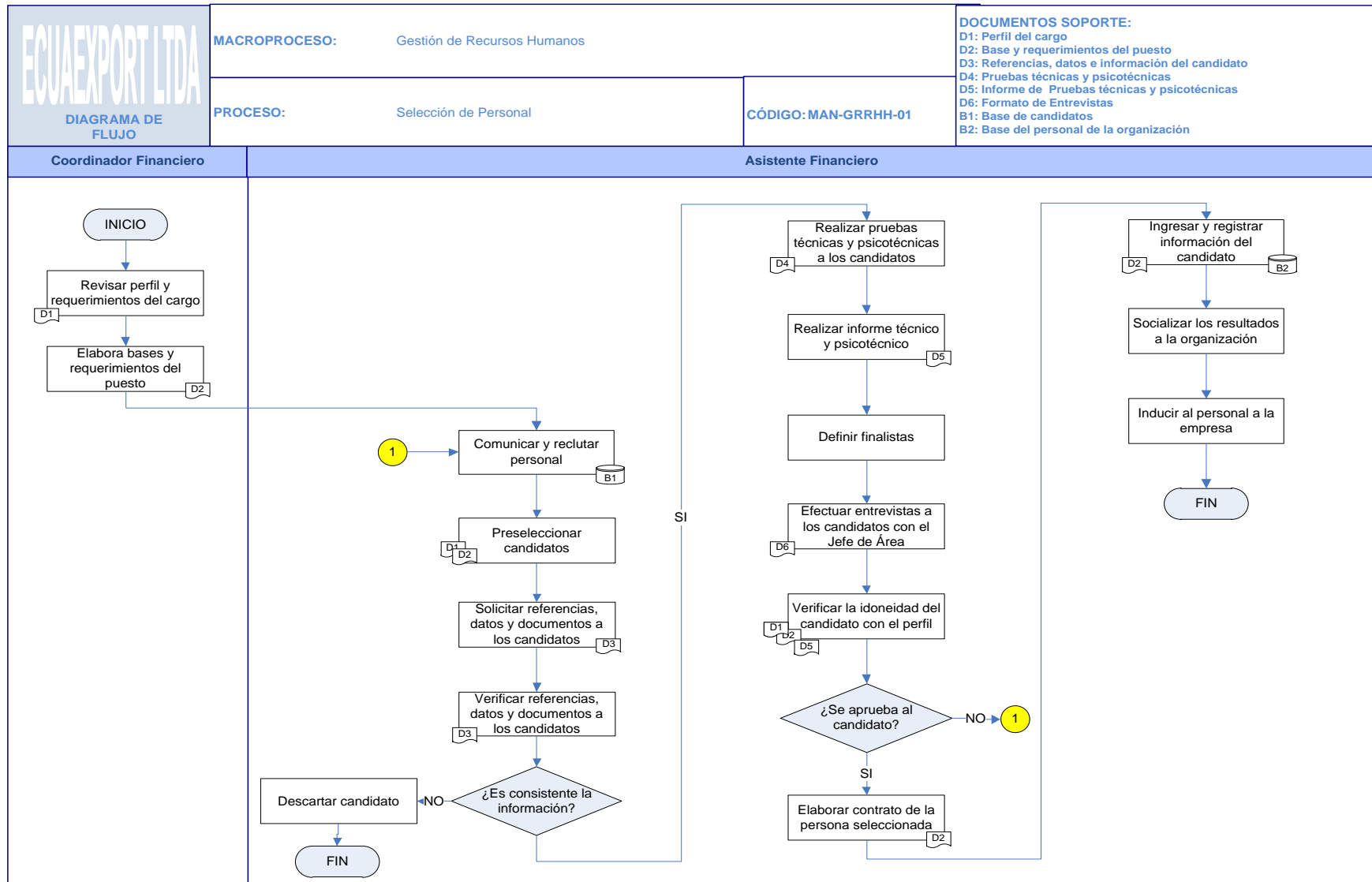


- Aprovechar y optimizar recursos económicos, de personal y de material en el proceso, utilizando técnicas de mejores prácticas.

## 2.5 POLÍTICAS

- i) Los requisitos son establecidos por las áreas que requieren la vacante y aprobados por el Gerente General.
- j) El reclutamiento de personal se debe realizar de forma interna y de no existir o calificar algún candidato se realiza un reclutamiento externo.
- k) Todos los aspirantes deben llenar los formatos establecidos y cumplir con los requerimientos de personal solicitados.
- l) Una vez seleccionados se debe escoger entre 3 candidatos al más apto para desempeñar las funciones.
- m) Realizar un levantamiento de perfiles antes de empezar con este proceso.

## 2.6 DIAGRAMA DE FLUJO



## 2.7 NARRATIVA

El proceso de selección de personal inicia en el momento en que surge la/s vacante/s para un puesto y el departamento solicitante expresa el requerimiento para cubrir la vacante. Posteriormente se presentan las siguientes actividades:

Es responsabilidad del Coordinador Financiero revisar el perfil de acuerdo al requerimiento del cargo del Área solicitante. Para ello genera los requerimientos del puesto, se basa en perfil elaborado y bases elaboradas. Luego de revisado el requerimiento, es enviado al asistente financiero para que comunique la vacante. En esta parte del proceso se comunica mediante los medios y redes el requerimiento de personal y se realiza lo que es el reclutamiento de personal. En este punto se arma una base de datos ya que puede servir para futuras vacantes.

Según el análisis curricular preselecciona en una carpeta las hojas de vida y documentos de los candidatos. Se preseleccionan los candidatos, se hace un requerimiento de información, referencias y datos de los candidatos preseleccionados. Se verifica esta información y se descartan los candidatos en que la información no sea consistente y/o veraz.

El asistente financiero procede a contactar a los candidatos seleccionados y a realizar pruebas técnicas y psicotécnicas a cada uno de los aspirantes preseleccionados. De acuerdo a las pruebas técnicas y psicotécnicas realizadas a los candidatos el asistente financiero elabora un análisis y un informe con los resultados obtenidos. De acuerdo a los resultados del informe técnico y psicotécnico se define la terna de postulantes.

Se planifica las fechas de entrevistas conforme a las agendas del jefe de área solicitante y en casos de vacantes para coordinadores el Gerente General debe estar presente. En las entrevistas se verifica la idoneidad del candidato con el perfil del puesto. Luego mediante un análisis entre las personas que lo entrevistaron se define al candidato idóneo.

*En caso de no existir un candidato calificado para el puesto, el Comité resolverá realizar un llamamiento externo. De escogerse a un candidato se continúa con el proceso:*

Al tener el informe de contratación aprobado, en el cual se señala al candidato escogido, se realiza inmediatamente la elaboración del contrato, ingresa la información del candidato en las respectivas bases de datos. El responsable de Nómina se basa en la documentación de candidato para esta actividad.

Se socializa la designación a todo el personal de ECUAEXPORT. En base al informe preliminar aprobado Gerente General, el Coordinador Recursos Humanos hace la socialización a toda la organización.

El Coordinador de Recursos Humanos realiza la inducción al puesto. El jefe de área se basa en el perfil del puesto para realizar la inducción al candidato.

### 3 PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

#### 3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

<b>NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:</b>	Gestión de Recursos Humanos
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Capacitación del Personal
<b>FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:</b>	Mensual
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Área Administrativa Financiera

#### 3.2 PROPÓSITO

Desarrollar y formar al Recurso Humano para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de pertenencia; Propiciando la competitividad de la empresa, para lo cual es necesaria la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la empresa, para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades

#### 3.3 ALCANCE

Todo el personal que conforma ECUAEXPORT.

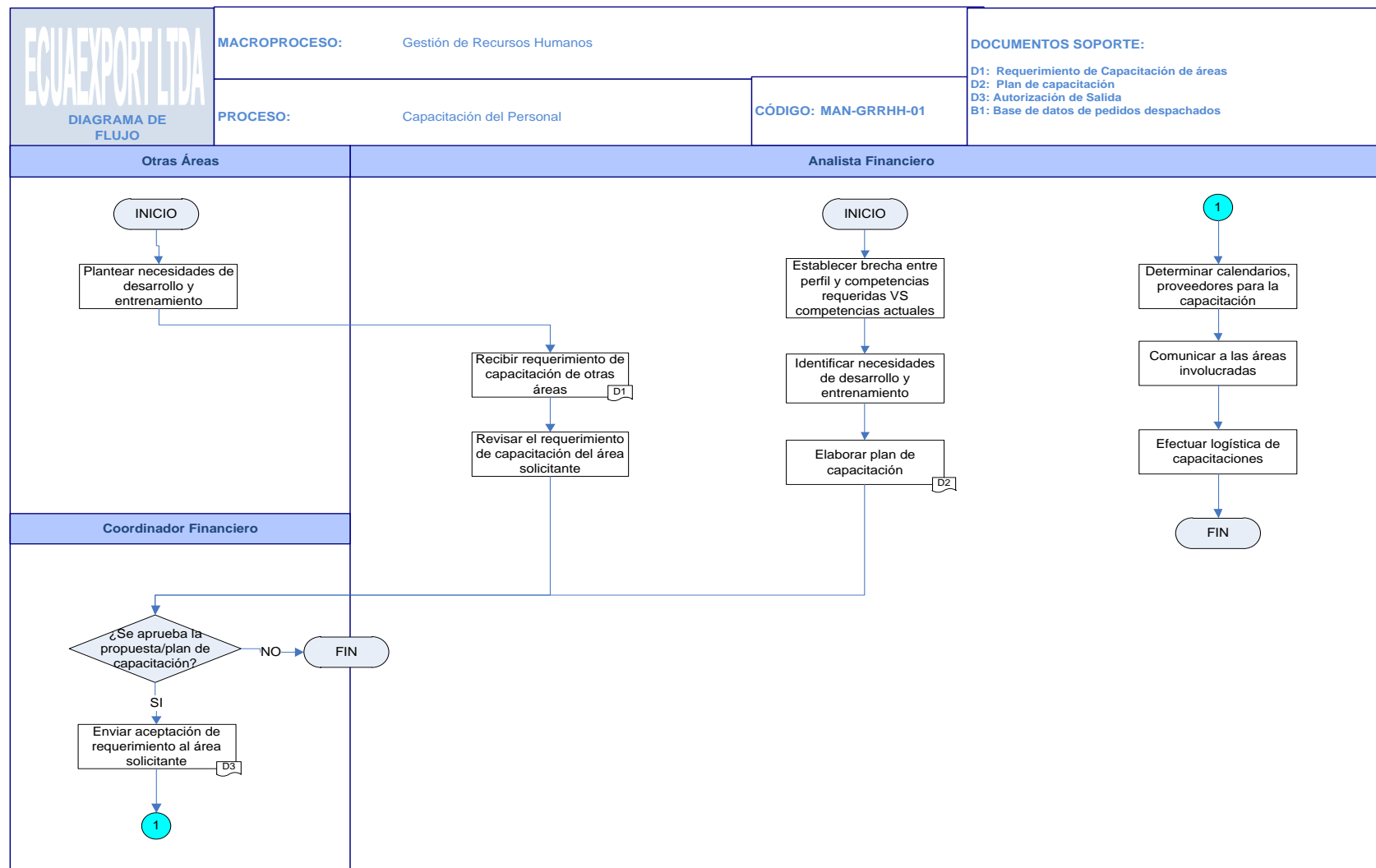
#### 3.4 OBJETIVOS

- Crear una conciencia ocupacional y de autodesarrollo en todos los colaboradores.
- Aprovechar y optimizar recursos económicos, de personal y de material en el proceso, utilizando técnicas de mejores prácticas.

### **3.5 POLÍTICAS**

- a) Realizar los planes de capacitación mediante requerimientos y análisis de los encargados.
- b) Realiza por puesto mínimo 3 capacitaciones al año.
- c) Capacitar cada trimestre a todo el personal sobre gestión de calidad y seguridad y salud ocupacional en la empresa.

### 3.6 DIAGRAMA DE FLUJO



### 3.7 NARRATIVA

El proceso de Capacitación puede surgir por dos procesos paralelos diferentes:

- En otras áreas se identifican necesidades de desarrollo y entrenamiento en personal. El Área solicitante continúa con el proceso y envía el requerimiento de capacitación aprobado conjuntamente con el plan de capacitación y perfeccionamiento anual al Área Administrativa Financiera en la cual se realiza un Reporte de necesidades de capacitación y entrenamiento.
- El otro inicio puede darse cuando periódicamente el analista financiero, establece para todos los colaboradores de la empresa, la brecha entre perfil y competencias requeridas VS las con las competencias que posee el empleado. Este punto Implica determinar y comparar las competencias reales del empleado con las definidas para el puesto. Para esto se basa en el manual de competencias de los cargos y estudiando en la base de datos el perfil de la persona con brecha y/o evaluación del desempeño.

Cuando el requerimiento de capacitación llega de otra área, el analista financiero revisa el requerimiento de capacitación del departamento solicitante. El área solicitante presenta al Área Administrativa Financiera la certificación de la partida presupuestaria de capacitación y un informe de la/s personas y tipo de capacitaciones requeridas; esto es para tener el respectivo soporte del requerimiento. El analista financiero recibe la documentación y la analiza, posteriormente la envía al coordinador con el análisis adjunto.

Si el inicio se da cuando el analista financiero determina la necesidad de capacitación luego de hacer el análisis de brechas, debe elaborar un plan de capacitación, este plan implica definir la capacitación que el empleado debe recibir a lo largo del ejercicio fiscal, especificando aquellas referentes a instrucción (adquisición de conocimientos) y entrenamiento (desarrollo de habilidades). Para esto se basa en: Plan de capacitación y



perfeccionamiento anual, análisis de competencias de los cargos y el Reglamento de Capacitación y perfeccionamiento. El mismo que será enviado para su aprobación al coordinador administrativo financiero.

El Coordinador Administrativo Financiero toma la decisión si se aprueba o no la propuesta de capacitación presentada por el departamento solicitante.

De ser negativa la aceptación de la propuesta, esta llega a su fin.

Si se aprueba la propuesta, esta aceptación es enviada al área solicitante para que esta continúe con el proceso.

Posteriormente el analista financiero, elabora los calendarios de capacitación, donde constan los proveedores y sus detalles, se comunica a las áreas solicitantes, se realiza la contratación y respectiva logística de la capacitación.

## 4 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

### 4.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

<b>NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:</b>	Gestión de Recursos Humanos
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Evaluación del Desempeño del Personal
<b>FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:</b>	Mensual
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Área Administrativa Financiera

### 4.2 PROPÓSITO

Delinear el proceso de evaluación de desempeño para que sea utilizada como una herramienta objetiva de toma de decisiones para el personal de la compañía.

### 4.3 ALCANCE

Se aplica a todos los colaboradores de la empresa. Inicia desde la evaluación institucional, prosigue con la individual y termina en un informe que condensa la información.

### 4.4 OBJETIVOS

- Evaluar el desempeño del personal de todas las áreas para detectar las mejoras susceptibles en la calidad de la operación y resultados de la compañía a través

de la medición, validación y redefinición de las actividades de la empresa para obtener un mejor control y retroalimentación a los resultados de los colaboradores.

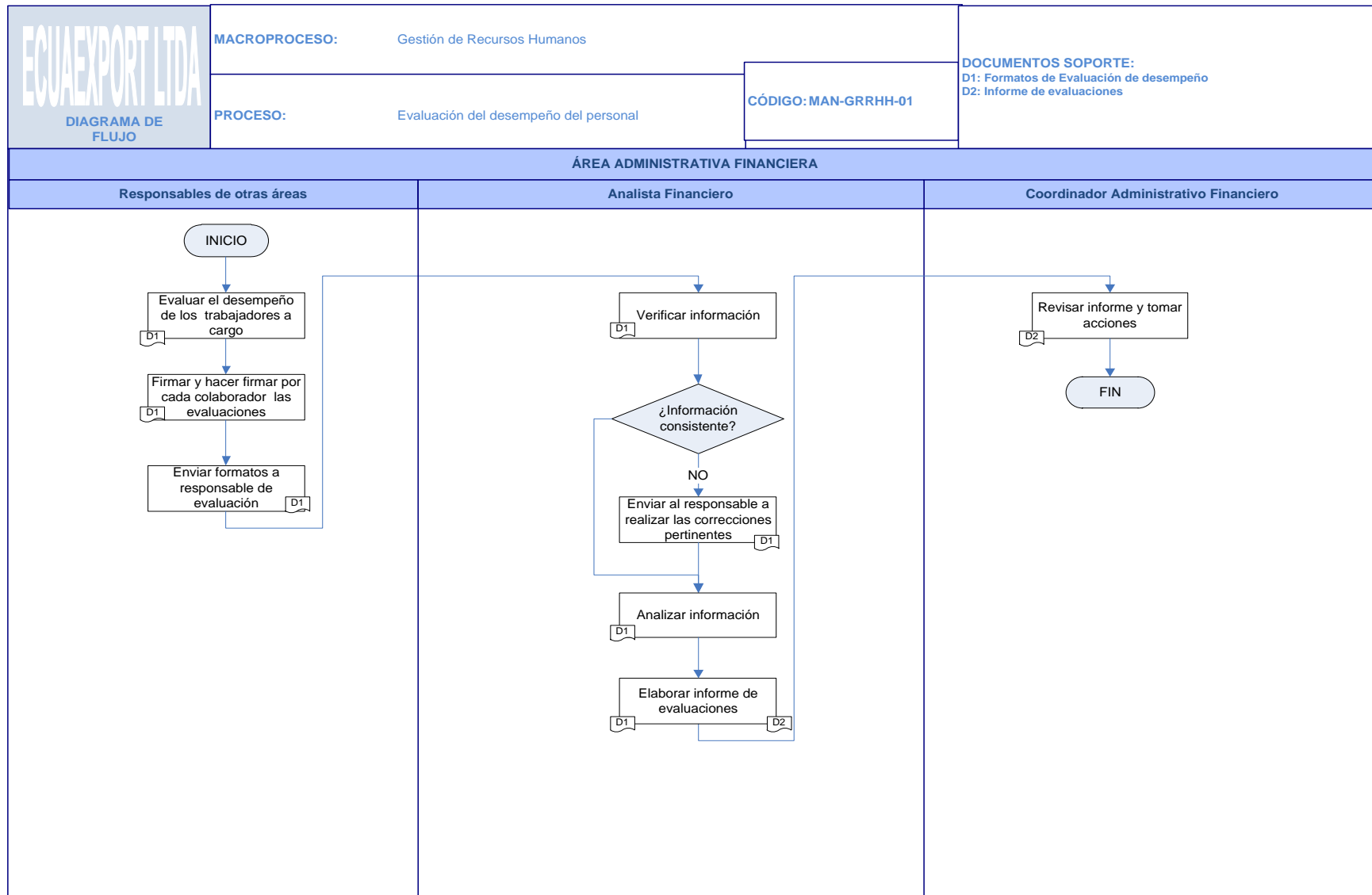
- Describir la secuencia de pasos necesarios para la evaluación de desempeño en base a variables establecidas en el proceso.
- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

## 4.5 POLÍTICAS

- a) La evaluación de desempeño es en base a las competencias detectadas en cada individuo.
- b) Los cargos que validan la información de la evaluación es la de los coordinadores /supervisores/ gerente general.

- c) La evaluación del desempeño del personal deberá establecerse como una herramienta para mejorar los resultados del personal que permita medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si se podrá mejorar su rendimiento futuro.
- d) La evaluación del desempeño deberá permitir conocer:
  - El potencial humano del personal a corto, mediano y largo plazo;
  - Las probables mejoras al desempeño del personal;
  - Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
  - Identificar al personal que tiene posibilidad de promoción o transferencia;
  - Estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo, entre otras.
- e) La evaluación de desempeño debe ser efectuada cada mes y la información sustraída de esta debe ser enviada por los coordinadores al gerente general.
- f) Las evaluaciones podrán ser tomadas en consideración para cualquier situación relacionada con la calificación del desempeño laboral del empleado de que se trate.

## 4.6 DIAGRAMA DE FLUJO



## 4.7 NARRATIVA

Para evaluar los trabajadores que tienen a su cargo, cada responsable de la evaluación de personal debe llenar el formato correspondiente cada mes. (ANEXO 1)

Todos los formatos deben ir firmados por cada uno de los empleados. En caso de ser evaluación de los coordinadores se entrega a la gerencia general y se continúa con las actividades.

Todos los formatos de evaluación de desempeño deben ser enviados al área administrativa financiera.

El analista financiero es el responsable de recibir los formatos de evaluación de desempeño debidamente llenados. Se procede a verificar formatos y analizar la información. En esta verificación se revisa nombre de cada uno de los empleados, periodos de la evaluación, sumatorias y cálculos bien realizados y que las firmas estén completas.

Se elabora el informe, aquí también se analiza si los trabajadores han alcanzado los objetivos planteados por cada área y se evalúa a cada empleado de acuerdo a su perfil y desempeño, se basa en informes de capacitaciones, de entrada y salida, etc.

Este informe es enviado al coordinador administrativo financiero el cual toma medidas correctivas y decisiones con cada colaborador, estas decisiones pueden ser de: capacitación requerida por los empleados, retroalimentación, bonos, reconocimiento especial, entre otros. En base al ANEXO 2 se tabula resultados en base a las actividades primarias de cada puesto, obtenidas en un análisis de perfiles y se completa la matriz del ANEXO 2.

## 5 PROCESO DE NÓMINA

### 5.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

<b>NOMBRE DEL MACRO -PROCESO:</b>	Gestión de Recursos Humanos
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Nómina
<b>FRECUENCIA DE EJECUCIÓN:</b>	Semanal
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	Área Administrativa Financiera

### 5.2 PROPÓSITO

Diseñar un proceso de nómina acorde a las características y tamaño de la compañía, para obtener resultados coherentes y objetivos.

### 5.3 ALCANCE

Se aplica a todos los colaboradores de la empresa. Inicia desde la recopilación de información, ingreso, verificación hasta el cálculo final y pago del mismo.

### 5.4 OBJETIVOS

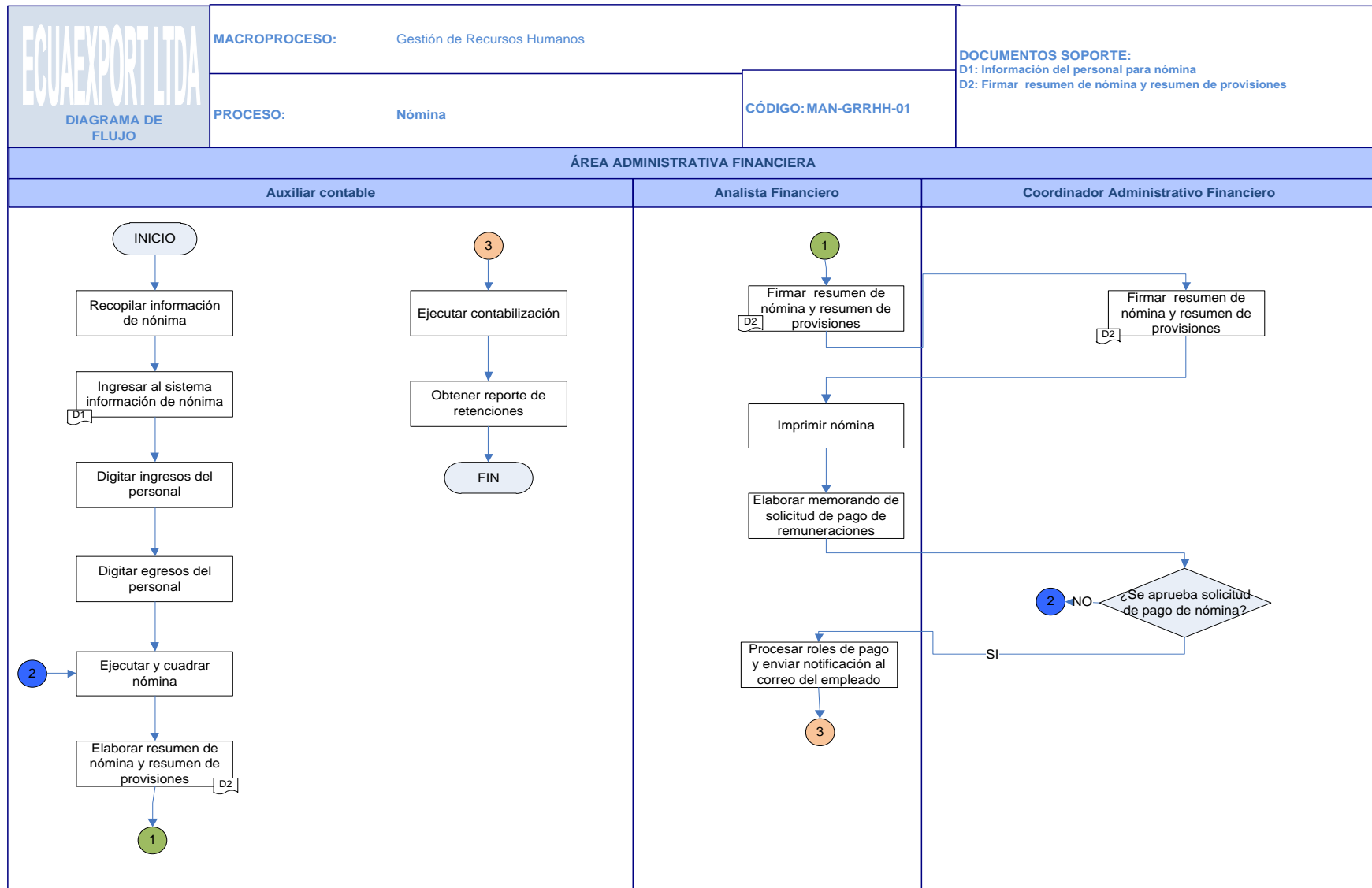
- Efectuar una oportuna gestión en base a la estandarización de procesos de nómina.

## 5.5 POLÍTICAS

- a) Toda información que sea considerada para el proceso de nómina debe poseer el respaldo documental pertinente.
- b) El proceso de nómina es centralizado en el área administrativa financiera.
- c) El pago de las remuneraciones de los empleados se realiza hasta el día 25 de cada mes o el primer día hábil después del día 25, si éste fuese día de descanso obligatorio.



## 5.6 DIAGRAMA DE FLUJO



## 5.7 NARRATIVA

El auxiliar contable ingresa al sistema lo siguiente:

- Ingresos de personal con toda la información necesaria para el procesamiento de nómina.
- Salidas de personal que se han producido en el mes anterior.

Si existe cambio de contrato o alguna variación, se debe registrar en el sistema.

En el caso de que exista algún colaborador que tenga contrato por prestación de servicios profesionales se solicita las facturas hasta el 18 de cada mes.

Luego de que la información es recopilada, digita en el sistema las novedades del mes que impliquen ingresos para los empleados, mismas que pueden ser:

- Nivelaciones salariales (Homologación)
- Reemplazos
- Retroactivos

El auxiliar contable registra los ingresos generados en otras dependencias, para el cálculo de Impuesto a la Renta. Luego ingresa al sistema las novedades del mes que impliquen egresos para el personal, mismas que pueden ser:

- Descuentos de cuentas por cobrar, valores notificados por el área administrativa financiera.
- Anticipos para el periodo fiscal, valores notificados por el área administrativa financiera.
- Préstamos quirografarios, extraídos del sistema de historia laboral del IESS a partir del día 15 de cada mes.
- Multas informadas por los supervisores/ coordinadores.
- Retenciones judiciales, valores notificados por un tribunal o juzgado competente.
- Póliza de vida y asistencia médica familiar.

- Póliza de vehículos.
- Descuentos por uniformes.
- Descuentos por adquisición de tarjeta Supermaxi.
- Otros descuentos a que hubiere lugar (valores notificados por la regional y/o unidad correspondiente).

El auxiliar contable ejecuta y cuadra nómina. Ejecuta en el sistema los cálculos correspondientes y revisa el cuadro de todos los rubros que componen la nómina (Ingresos, egresos y provisiones).

Hasta dos días antes del pago de la nómina, prepara el Resumen Nómina y el Resumen Provisiones que será suscrito por: el responsable de nómina, el analista financiero y el coordinador administrativo financiero quien realiza el control previo pertinente.

Posterior, se obtiene una impresión de la nómina según formato establecido.

La documentación es enviada al analista financiero y este elabora el memorando de solicitud de pago de las remuneraciones para que sea suscrito por el administrativo financiero, y enviado al Gerente General para su autorización. En el memorando se indicará el valor de las transferencias globales a realizarse a cada cuenta corriente.

Los documentos de aprobación son el soporte para que el analista financiero efectúe las transferencias de las remuneraciones. Se obtiene una impresión del detalle de transferencias realizadas para respaldo y archivo.

El analista financiero procesa los roles de pago y envían individualmente, vía correo electrónico al personal.

El auxiliar contable ejecuta la contabilización transfiriendo los datos del sistema de nómina al sistema contable y presupuestario.

Para el pago de retenciones en la fuente por impuesto a la renta, obtiene el informe del sistema de nómina, cuyo valor a pagar debe ser igual al contabilizado.

El auxiliar contable obtiene un reporte impreso de las retenciones efectuadas para respaldo y archivo.

En el caso del personal con contrato por prestación de servicios profesionales, envía un reporte de pago por honorarios y las facturas para que realicen los asientos contables y presupuestarios de los honorarios pagados, y genere los comprobantes de retención en la fuente que serán entregados a los profesionales contratados.

### **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**

El auxiliar contable realiza los cambios que correspondan en la página de historia laboral del IESS:

- Ingresos
- Salidas
- Cambios de remuneración
- Ingresos extras
- Traslados de sucursal
- Otros

Ingresos y salidas deberán reportarse hasta tres días después del primer y último día de pago respectivamente, caso contrario el IESS genera una multa la cual es asumida por el trabajador que no reportó o ingresó la novedad en las fechas establecidas por el IESS.

La información en el sistema de historia laboral del IESS estará cuadrada hasta el último día hábil del mes, a fin de que las planillas que genere el sistema los primeros días del siguiente mes, no contengan diferencias.

Una vez que el sistema de historia laboral del IESS haya generado las planillas de los aportes patronales y personales, se verifican valores e imprime las planillas y los comprobantes de pago a cancelarse para respaldo y archivo.

El analista financiero solicita autorización mediante memorando al coordinador administrativo financiero para el pago y al gerente general, adjuntando detalle de valores por área, generados por el sistema de historia laboral del IESS.

El auxiliar contable hasta el 10 de cada mes revisa las planillas de los fondos de reserva del personal cesante en la página de historia laboral del IESS, genera e imprime las planillas y los comprobantes de pago para solicitar el desembolso mediante memorando suscrito por coordinador administrativo financiero y posterior envío al gerente general adjuntado una copia de los comprobantes de pago.

El auxiliar contable realiza un respaldo mensual del proceso y ejecuta el cierre del periodo en el sistema, del mes en curso.

### **Décimo tercer y décimo cuarto sueldos**

El auxiliar contable realiza los procesos de ejecución, cuadro, transferencia y envío de roles de la misma forma que la indicada en el proceso de nómina general, considerando las fechas máximas de pago según la ley vigente.

Mensualmente el sistema de nómina provisiona los valores para dichos pagos; por lo que, cuando se efectúe el pago se solicita al analista financiero realice los ajustes pertinentes mediante un detalle por áreas de los valores provisionados, valores pagados en el proceso en cuestión y valores que deberán quedar provisionados.

### **Fondos de reserva anuales**

Una vez que el sistema de historia laboral del IESS ha generado las planillas de pago de los aportes por fondos de reserva anuales en el mes de enero, el auxiliar contable verifica valores y realiza ajustes pertinentes.

Imprime las planillas y los comprobantes de pago a cancelarse del sistema de historia laboral del IESS para respaldo y archivo. Solicita autorización para el pago mediante memorando suscrito por el coordinador administrativo financiero al gerente general adjuntando detalle de valores por áreas y comprobantes de pago, generados por el sistema de historia laboral del IESS.

Mensualmente el sistema de nómina provisiona los valores para dichos pagos por lo que se solicita al analista financiero, realice los ajustes pertinentes mediante un detalle por áreas de: valores provisionados, valores pagados en el proceso en cuestión.

### **Fondos por terminación de servicios**

El auxiliar contable genera un reporte del personal que ingreso en el mes en curso. Solicita la autorización para aperturar cuentas de ahorros individuales mediante memorando suscrito por el coordinador administrativo financiero al gerente general.

Una vez aperturadas las cuentas, el analista contable remite al responsable de nómina el detalle de las cuentas que se han aperturado en la entidad bancaria.

El auxiliar contable solicita la transferencia del fondo por terminación de servicios, mediante memorando suscrito por el coordinador administrativo financiero y posterior envió a la gerencia.

Después el auxiliar contable elabora el archivo para el fondo por terminación de servicios del mes en curso conforme a las especificaciones que la entidad bancaria emita y remite la información en medio magnético para que realice la transferencia.

Cuando un empleado cesa en sus funciones se procede a la entrega de los valores correspondientes del fondo por terminación de servicios, una vez procesada la liquidación de haberes.

El auxiliar contable solicita la devolución de los valores del fondo por terminación de servicios, mediante memorando suscrito por el coordinador administrativo financiero y posterior envió a la gerencia. Una vez entregados los valores al ex trabajador el área administrativa remite la documentación que certifique la entrega de los fondos para su respectivo archivo en el expediente individual de la persona.

### **Liquidaciones de haberes**

El auxiliar contable recibe la renuncia del empleado la notificación de salida.

El auxiliar contable ejecuta los cálculos correspondientes de acuerdo a los parámetros establecidos en la ley y en base a la documentación recibida, elabora la liquidación de haberes para la revisión de Control Previo.

Posterior a la revisión de Control Previo, se procede a la elaboración de las actas de pago de liquidación de haberes económicos, formulario 107 (impuesto a la renta) y memorando de solicitud de autorización de pago; suscrito por el coordinador administrativo financiero al gerente general.

Una vez entregados los valores al ex trabajador el área administrativa financiera remite la documentación de salida al auxiliar contable para archivo en el expediente individual de la persona.

### **Impuesto a la Renta Anual**

El auxiliar contable en el mes de enero imprime y entrega a los empleados los comprobantes de retenciones en la fuente del impuesto a la renta por ingresos del trabajo en relación de dependencia (formulario 107) del año anterior.

Elabora el archivo con la información, envía la información en medio magnético al área administrativa financiera.



## 6 INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PROCESO

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	RESPONSABLE DE REVISIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
1	% Rotación de Personal	Porcentaje	(# de Postulantes internos / # total de trabajadores del área analizada)*100	Coordinador Administrativo Financiero	Gerente General	Mensual	Mensual
2	Número de horas de capacitación por trabajador	Cociente	Total de horas de Capacitación/Total de Trabajadores	Coordinador Administrativo Financiero	Gerente General	Mensual	Mensual

## 7 ANEXOS

### ANEXO 1

**Formato para Evaluación del Desempeño para uso del Jefe Inmediato**



**Fecha de evaluación:** \_\_\_\_\_

#### **a. Datos Personales del Colaborador**

Apellidos y Nombres: \_\_\_\_\_

Cédula Ciudadanía: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Apellidos y Nombre del Jefe Inmediato [Evaluador]: \_\_\_\_\_

Periodo de Evaluación [dd/mm/aaaa]

Desde: \_\_\_\_\_

Hasta: \_\_\_\_\_

## b. Evaluación de las actividades del Puesto

### b.1 Indicadores de Gestión del Puesto

Actividades:		3					
Factor:		60%					
No	Descripción	Indicador	Meta Período Evaluador [Nro]	Cumplidos	[%] Cumplimiento	Nivel Desarrollo	
						Calificación	Equivalencia
1	Alcance de Objetivos	Meta alcanzada por					

		el área					
2	Ejecución de Trabajo dentro de los plazos establecidos	Trabajos realizados dentro del plazo total de trabajos solicitados	Información consta en Formato de Metas levantado con el evaluado.(Adjuntar formulario a evaluación)	Información consta en Formato de Metas levantado con el evaluado. (Adjuntar formulario a Evaluación)			
3	Estándar de calidad desarrollado en las tareas asignadas.	Calidad de tareas desarrolladas [Escala del 1 al 10]	Información consta en Formato de Metas levantado con el evaluado. (Adjuntar formulario a evaluación)	Información consta en Formato de Metas levantado con el evaluado. (Adjuntar formulario a evaluación)			
¿A mas del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelanto y cumplió con los objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación?				[+] Aplica 4% Adicional	No	0.0	[% de Aumento]
					[=] Total Actividades		

## b.2 Conocimientos

Actividades:	1
Factor:	8%

No	Descripción Conocimiento	Nivel Desarrollo	
		Calificación	Equivalencia
1	Conocimientos empleados en el desempeño de su puesto, considerando el nivel de aplicación en la ejecución de las actividades, procesos, objetivos, planes, programas y/o proyectos.		
[=] Total Conocimientos			

**Calificación:**

5 Sobresaliente

4 Muy bueno

3 Bueno

2 Regular

1 Malo

### b.3 Competencias Técnicas del Puesto

Competencias:		7			
Factor:		8%			
No	Destreza	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel Desarrollo	
				Calificación	Equivalencia
1	Orientación al Servicio	Alta	Es servicial y cortés con los demás. Despliega el esfuerzo necesario para satisfacer los requerimientos presentados e indaga si la ayuda/servicio ofrecido ha sido efectivo.		
2	Comunicación	Alta	Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Tiene habilidad para saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Está en capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprende la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Tiene la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.		
3	Solución de Problemas	Alta	Anticipa el surgimiento de problemas ejecutando acciones preventivas. Sus actuaciones son oportunas y sus soluciones atacan a la raíz de los problemas.		

4	Organización de la Información	Alta	<p>Organiza, registra o clasifica de manera sistemática la información que maneja.</p> <p>Usa registros o procedimientos para hacer un manejo técnico de los datos e información que están bajo su responsabilidad.</p>		
5	Generación de ideas y propuestas	Alta	Innovador, creativo, sus ideas, propuestas, etc., Son originales y viables. Siempre se muestra propositivo.		
6	Asertividad	Alta	<p>Defiende con firmeza ante los demás los objetivos, políticas e intereses de la Institución.</p> <p>Es la habilidad de expresar nuestras ideas de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que queremos sin atentar contra los demás. Es una forma de expresión consciente, congruente, clara y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos o de quien representamos, sin la intención de herir o perjudicar.</p>		
7	Responsabilidad e independencia	Alta	Trabaja de manera independiente y orientada al detalle. No requiere vigilancia o supervisión.		
[=] Total Competencias Técnicas					

5 Altamente Desarrollada

4 Desarrollada

3 Media

2 Poco desarrollada

1 No desarrollada

#### b.4 Competencias Universales

Competencias:		5			
Factor:		8%			
No	Destreza	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación	
				Calificación	Equivalencia
1	Orientación al logro	Alta	Trabaja con ahínco y despliega todo el esfuerzo necesario cuando se requiere. No se deja vencer por las dificultades y logra las metas con constancia y dedicación.		
2	Autocontrol	Alta	Mantiene la calma en situaciones donde los demás están tensos. Mantiene un buen nivel de desempeño a pesar de la presión y controla de manera pertinente, la expresión de sus emociones.		



	Atención al detalle	Alta	Actúa de manera planificada y organizada. Cuida los detalles y muestra elevados niveles de minuciosidad y precisión en su trabajo.		
3					
4	Apertura al Aprendizaje	Alta	Es receptivo y abierto a las sugerencias y a la retroalimentación, lo que demuestra en cambios de comportamiento. Solicita sugerencias y retroalimentación y escucha sin ponerse defensivo.		
5	Confianza e Integridad	Alta	Es consecuente entre lo que dice y lo que hace, respeta las opiniones de otros y muestra lealtad y respeto por los demás miembros del equipo		
[=] Total Competencias Universales					

5 Siempre

4 Frecuentemente

3 Usualmente

2 Pocas Veces

1 Nunca

0 Sin Valor

**b.5 Trabajo en Equipo, Uso Eficaz del Tiempo y Liderazgo**

Competencias:		6			
Factor:		16%			
No	Destreza	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación	
				Calificación	Equivalencia
1	Trabajo en Equipo	Alta	Trabaja con los demás de manera coordinada. Intercambia información de manera activa. Sugiere acciones para solucionar los problemas del equipo. Clarifica las metas del equipo. Apoya a los demás de buen agrado y de manera efectiva.		
2	Uso eficaz del tiempo	Alta	Cumple con los plazos o tiempos establecidos. Con frecuencia termina sus compromisos antes del tiempo acordado		
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD					
3	Liderazgo	Alta	Comunica una visión clara y construye metas desafiantes con su equipo. Anima el esfuerzo del grupo, delega tareas para suscitar el desarrollo de habilidades y genera un ambiente de confianza y apoyo mutuo.		
			[=] Total Trabajo en equipo		

### b.6 Evaluación por parte del empleado

Quejas:	1
Factor:	-4% por cada queja.

No	Evaluación por parte del empleado	Quejas	
		No. De Quejas	Calificación
1	Evaluación por parte del empleado (Quejas presentadas a la SENRES formulario EVAL 02 y verificado por la Unidad Administrativa de Financiera)		
		[=] Total quejas	%

Plan de mejora propuesto por el Evaluador
Compromiso del Evaluado
Observaciones del jefe inmediato [en caso de que las tenga]

c. Resultado de la Evaluación		
Factores		Calificación Alcanzada
b.1 Indicadores de Gestión del Puesto	b.1	
b.2 Conocimientos	b.2	
b.3 Competencias Técnicas del Puesto	b.3	
b.4 Competencias Universales	b.4	
b.5. Trabajo en Equipo, Uso Eficaz del Tiempo y Liderazgo	b.5	
.6 Evaluación por parte del empleado	b.6	
<b>Total evaluación del Desempeño:</b>		

#### **d. Certificación del Evaluador**

\* Certifico que he evaluado acorde al procedimiento de la normativa vigente y que los resultados obtenidos servirán como insumo para la toma de decisiones posteriores.

Fecha [mm/aaaa]:

Firma del jefe inmediato \_\_\_\_\_

CC:

Firma del jefe mediato \_\_\_\_\_

CC:

Firma del evaluado \_\_\_\_\_

CC:

*Fuente: Servicio de Rentas Internas*

*Elaborado por: Elizabeth Granda*

## ANEXO 2

### Formulario de Tabulación de Resultados para Evaluación del Desempeño

% PARA PONDERACION	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	META ESPERADA EN PORCENTAJE	Cantidad de Trabajo realizado dentro del plazo o periodo evaluado	Total de trabajos esperados para el periodo evaluado según meta establecida (en lo no cuantificable registrar 100)	Cumplimiento	Calificación de acuerdo a la Meta	CALIFICACION PARA EL FORMULARIO DE EVALUACION DE ACUERDO A PONDERACION	Calidad en escala del 1 al 10	Calificación	CALIFICACION PARA EL FORMULARIO DE EVALUACION
#N/A	PREPARAR CORRESPONDENCIA PARA EL MRL	0%			0%	0%			0,00%	
#N/A	0	0%			0%	0%		<div> <div>Importante</div> <div>Por favor utilice la escala del 1 al 10</div> </div>	0%	
#N/A										

Escoger "0" para las filas que no contienen metas

FIRMA  
0  
C.C.

FIRMA DEL JEFE MEDIATO  
Nombre:  
C.C.

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO  
Nombre:  
C.C.

*Fuente: Servicio de Rentas Internas*

*Elaborado por: Elizabeth Granda*

## ANEXO 3

### Encuesta de Clima Laboral

#### ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

##### DATOS GENERALES

Departamento en el que trabaja	
Tiempo en la organización	

Marque con una **X** la respuesta que mejor refleje su percepción:

SOBRE SU ROL	NO	MUY POCO	POC O	ALGO	BAST ANTE	SI
<i><b>EJEMPLO: ¿Tiene claras sus funciones y su rol</b></i>					<b>X</b>	
<b>¿Tiene claras sus funciones y su rol en la empresa X</b>						
<b>¿Tiene claro lo que hacen la mayoría de los trabajadores</b>						
<b>¿Su supervisor le ha explicado claramente las expectativas que tiene de su trabajo?</b>						
<b>En general, ¿Ud. siente que su carga de trabajo es manejable / adecuada?</b>						
<b>¿Considera que su puesto está en relación con su titulación académica?</b>						
<b>¿Considera que su puesto está en relación con la experiencia que Ud. posee?</b>						
<b>¿Piensa que las funciones que desempeña son fundamentales para el éxito?</b>						



¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?						
---	--	--	--	--	--	--

SOBRE SU LINEA DE SUPERVISION	NO	MUY POCO	POCO O	ALGO	BASTANTE	SI
¿Considera que recibe de su jefe los lineamientos necesarios para realizar su trabajo?						
¿Su jefe o superiores tienen una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escuchan sus opiniones?						
¿Considera que su jefe es efectivo en las funciones que maneja?						
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?						
¿Considera que tiene un jefe justo?						
¿Considera que su jefe es bueno delegando trabajo y responsabilidades a su equipo?						
¿Considera que la carga de trabajo en su unidad está bien distribuida?						
A nivel general, ¿le parece que la empresa está bien gestionada?						
SOBRE LA COMUNICACIÓN	NO	MUY POCO	POCO O	ALGO	BASTANTE	SI
¿Considera que recibe la información necesaria para realizar sus funciones?						
¿Considera que existe buena comunicación de arriba abajo entre jefes y subordinados?						

¿Considera que existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?						
¿Está Ud. constantemente informado de los principales temas que afectan a la empresa?						
¿Realiza una planificación periódica de las actividades a realizar con su equipo de trabajo?						
¿Su jefe evalúa su trabajo constantemente y le da retroalimentación para mejorarlo?						
¿Ha tenido Ud. oportunidad de dar retroalimentación sobre el trabajo de su jefe y sus pares?						

SOBRE LA REMUNERACION	NO	MUY POCO	POCO	ALGO	BASTANTE	SI
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?						
¿Cree que su sueldo está acorde con los sueldos que hay en su empresa?						
¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?						
¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros esta acorde con la situación y marcha económica de la empresa?						
¿Considera que en la empresa es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?						
¿Considera usted que en su departamento se trabaja en función de metas y objetivos claros y alcanzables?						

<b>¿Considera que los ascensos que se han realizado en la empresa son justos?</b>						
<b>¿Tiene clara la forma en que se evalúa el trabajo en la empresa y cómo esta afecta a su ascenso en la compañía?</b>						
<b>¿Se propicia en la empresa el que la gente piense en nuevas formas de mejorar su trabajo?</b>						
<b>¿Siente que en la empresa se preocupan por su plan de carrera?</b>						
<b>¿Siente que en la empresa se preocupan por su formación y capacitación?</b>						
<b>¿Está Ud. satisfecho con su trayectoria en la empresa?</b>						

*Fuente: Servicio de Rentas Internas*

*Elaborado por: Elizabeth Granda*

## GLOSARIO

- **Entrevista.-** Una entrevista es una serie de preguntas en la que una persona (entrevistado) se somete, con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos, su forma de actuar de manera objetiva.
- **Inducción.-** Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").
- **Pruebas Psicotécnicas.-** Técnicas objetivas que se han sido elaboradas científicamente y que sirven para explorar aptitudes, personalidad y competencias.
- **Pruebas Técnicas.-** Pruebas específicas diseñadas para conocer si los conocimientos del candidato se ajustan a los requerimientos del cargo.
- **Selección.-** Proceso mediante el cual la empresa escoge de entre un grupo de solicitantes, a la/s persona/s mejor capacitada/s para los puestos vacantes.\
- **Postulante:** persona que aspira a conseguir un puesto o cargo en una determinada Organización.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros

1. ALIAGA RODRÍGUEZ LUIS. (2001). *Crianza de Cuyes*. Lima-Perú: 3era Reimpresión.
2. SALINAS CAMILO. (2010). *Manejo Técnico de la Producción de Cuyes*, Lima-Perú: Primera Edición.
3. SANCHEZ CRISTIAN. (2002). *Crianza y Comercialización de Cuyes –Alimentación e Infraestructura-Reproducción y Manejo de la Producción – Productos y Sanidad*. Perú: Ed. Ripalme.

### Internet

1. CASTILLO TUMAILLE GUILLERMO ISAAC COM. (2009). [[http.-//repositorio.maeug.edu.ec/bitstream/123456789/107/1/TESIS%20PRODUCCION%20DE%20CUY.pdf](http://repositorio.maeug.edu.ec/bitstream/123456789/107/1/TESIS%20PRODUCCION%20DE%20CUY.pdf)], **Tesis de producción de cuy (Universidad Católica de Guayaquil)**.
2. COLL JUAN CARLOS COM. (2010). [[http.-//www.eumed.net/rev/japon/00/jap-ecu.htm](http://www.eumed.net/rev/japon/00/jap-ecu.htm)]. Informe sobre las relaciones comerciales Ecuador-Japón. **Observatorio Iberoamericano de la Economía y la Sociedad del Japón Vol 1**.
3. CONTROL UNIÓN PERÚ. (2008). [[http.-//www.cuperu.com/downloads/skal/CERTIFICACION\\_JAS.pdf](http://www.cuperu.com/downloads/skal/CERTIFICACION_JAS.pdf)], **Certificación JAS**.
4. COORDINACIÓN TÉCNICA DE RELACIONES INTERNACIONALES – SENPLADES, PDF. [[http.-//www.senplades.gov.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=763d8f66-2f54-42ea-83e4-95f182b68f04&groupId=18607](http://www.senplades.gov.ec/c/document_library/get_file?uuid=763d8f66-2f54-42ea-83e4-95f182b68f04&groupId=18607)], **Informe Comercial de Japón**.
5. INSTITUTO NACIONAL AUTÓNOMO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS (INIAP). (2009). [[http.-//www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-quiere-comer-mas-cuy-363386.html](http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-quiere-comer-mas-cuy-363386.html)], **Última Hora diario de negocios, artículo de prensa**.
6. MINICETUR y PROIMPERU. (2010). [[http.-//www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req\\_japon.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_japon.pdf)], **Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para Exportar Alimentos a Japón Pdf**.